

---

# DIPLOMARBEIT

---

Frau  
**Sara Zidek**

**Systematische Gestaltung  
eines Problemlösungsprozesses mit Aspekt auf die Arbeitsmethode Mindmap am  
Beispiel eines mittelständischen Unternehmens**

Straden, 2013

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Systematische Gestaltung eines Problemlösungsprozesses mit Aspekt auf die Arbeitsmethode Mindmap am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens**

Autorin:

**Frau Sara Zidek**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW09w2WA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Einreichung:

**Mittweida, 18.10.2013**

Verteidigung/Bewertung:

**Graz, 06.12.2013**

## **DIPLOMA THESIS**

---

# **Systematic design of a problem-solving process with aspect to the method of operation mindmap, using the example of a medium-sized company**

Author:

**Frau Sara Zidek**

Degree Program:

**Industrial Engineering**

Tutorial Group:

**KW09w2WA**

First Examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Second Examiner:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Exhibition:

**Mittweida, 18.10.2013**

Defense/Assessment:

**Graz, 06.12.2013**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Zidek, Sara:

Systematische Gestaltung eines Problemlösungsprozesses mit Aspekt auf die Arbeitsmethode Mindmap am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Verbesserungsmöglichkeiten, welche ein Unternehmen mit Hilfe verschiedener Arbeits- und Problemlösungsmethoden erreichen kann. Im Vordergrund stand zu Beginn der kontinuierliche Verbesserungsprozess, welcher als eine angewandte Methode zu einer schnellen und langfristigen Effizienzverbesserung führt. Den Grundstein für den Erfolg bildet der sogenannte Problemlösungsprozess. Ausgehend von den Ergebnissen und den Erkenntnissen des Ist-Zustandes eines Unternehmens wurden mit Hilfe der Mindmap Lösungsvorschläge erarbeitet und abschließend diskutiert.

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	4
Abbildungsverzeichnis.....	5
1        Einleitung .....	6
2        Grundlegende Parameter .....	8
2.1      Qualitätsmanagement .....	8
2.2      Aufbau- und Ablauforganisation .....	10
2.2.1    Aufbauorganisation .....	10
2.2.2    Ablauforganisation.....	11
2.3      Zielbildungen .....	12
2.3.1    Strategische Ziele.....	13
2.3.2    Taktische Ziele .....	13
2.3.3    Operative Ziele .....	13
3        Der kontinuierliche Verbesserungsprozess.....	14
3.1      Einleitung .....	14
3.2      KVP-Ziele und Prinzipien.....	16
3.3      Umsetzung des KVP .....	17
3.4      Leitgedanken des KVP .....	19
3.5      Stabilisierung des Prozesses.....	20
3.6      Methoden und Werkzeuge des KVP .....	20
4        Aufbauorganisation am Beispiel der Firma Klaus Zidek GmbH.....	21
4.1      Allgemeine Angaben zum Betrieb.....	21
4.2      Gesamtziele des Betriebes.....	21
4.3      Aufgabenanalyse der einzelnen Mitarbeiter .....	25
5        Der generelle Ablauf eines Problemlösungsprozesses .....	27
5.1      Grundvoraussetzungen einer Analyse .....	27
5.2      Ablauf eines KVP-Projektes.....	29

5.3	Der Problemlösungsprozess.....	30
6	Erhebungen des Ist – Zustand.....	38
6.1	Analyseverfahren .....	38
6.1.1	Zeit- und Tätigkeitsanalyse.....	38
6.1.2	Zeitdiebe .....	39
6.1.3	Zeitmanagement .....	39
6.1.4	A-Aufgaben .....	40
6.2	Informationsauswertung .....	41
6.3	Kurzer Auszug aus der Zeit- und Tätigkeitsanalyse mit den Störfaktoren .....	43
7	Problemlösungsprozess am Beispiel Störfaktor Telefonfalle .....	44
7.1	Zielsetzung.....	44
7.2	Ist-Zustand .....	45
7.3	Soll-Zustand .....	46
7.4	Arbeits- und Problemlösungsmethoden.....	47
7.4.1	Das Gruppengespräch .....	47
7.4.2	Das Kreativgespräch .....	47
7.4.3	Das Brainstorming.....	47
7.4.4	Die Wertschöpfungsanalyse .....	48
7.4.5	Die Strichliste .....	48
7.4.6	Die Methode 6-3-5.....	48
7.5	Die Mindmap .....	49
7.5.1	Mindmap im Unternehmensbereich .....	49
7.5.2	Mindmap und Projektmanagement.....	50
7.5.3	Ablauf einer Mindmap.....	51
7.5.4	Vor- und Nachteile der Mindmap .....	52
7.5.4.1	Vorteile.....	52
7.5.4.2	Nachteile .....	52
8	Mindmap am Beispiel Störfaktor Telefonfalle.....	53
8.1	Allgemeines.....	53
8.2	Erstellung einer Mindmap am Beispiel Störfaktor Telefonfalle .....	54
8.3	Ergebnis.....	55
8.3.1	Lösungsvorschläge .....	55
8.3.2	Diskussion des Lösungsvorschlages Telefonzentrale.....	58
9	Conclusio .....	59

Literatur .....	61
Anlagen .....	64
Anlagen, Teil 1 .....	65
Anlagen, Teil 2 .....	66
Anlagen, Teil 3, Seite 1 .....	67
Anlagen, Teil 3, Seite 2 .....	68
Anlagen, Teil 4 .....	69
Danksagung .....	70
Selbstständigkeitserklärung.....	71

# Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d. h.</b>	das heißt
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>KVP</b>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act
<b>QM</b>	Qualitätsmanagement
<b>SDCA</b>	Standardise, Do, Check, Act
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>z. B.</b>	zum Beispiel



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Zyklus des Verbesserungsprozesses.....	18
Abbildung 02: Firmenstruktur der Klaus Zidek GmbH.....	23
Abbildung 03: Aufgabenanalyse des Geschäftsführers .....	25
Abbildung 04: Aufgabenanalyse der Sekretärin.....	25
Abbildung 05: Aufgabenanalyse des Kontrollorgans.....	26
Abbildung 06: Aufgabenanalyse der Bauleiter .....	26
Abbildung 07: Phasen der Problembearbeitung .....	30
Abbildung 08: Zeit- und Tätigkeiten-Analyse mit den Störfaktoren.....	43
Abbildung 09: Durchschnittlicher Prozentsatz an Störungen .....	46
Abbildung 10: Erstellung einer Mindmap am Beispiel Störfaktor Telefonfalle.....	54

# 1 Einleitung

Die Wettbewerbsfähigkeit ist für ein erfolgreiches Unternehmen unerlässlich, umso entscheidender ist das Streben nach einer stetigen Verbesserung. Im Sinne einer Qualitätsstrategie sind alle Möglichkeiten zu nutzen, um die Arbeitsqualität der Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern.<sup>1</sup>

Das sehr viel Arbeitszeit unproduktiv ist, können die Mitarbeiter ihr volles Leistungspotenzial nicht nutzen, denn wenn sie ständig gestört werden, machen sie Fehler, brauchen noch länger, werden gereizt und Überstunden entstehen.

Da für ein erfolgreiches Unternehmen richtige Arbeitsabläufe sowie deren Organisation und definierte Aufgabenbereiche unerlässlich sind, war es Ziel dieser Arbeit, Störfaktoren aufzuspüren und zumindest für den größten Störfaktor, das Telefon, Lösungsvorschläge zu finden, welche im Unternehmen auch umgesetzt werden können.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht das Unternehmen nur dann, wenn sie produktiv und in Ruhe ihre Aufgaben erledigen können.

Zu Beginn der Arbeit war es wichtig, die Arbeitsabläufe sowie einen festgelegten Arbeitsbereich der Mitarbeiter zu analysieren und auszuwerten, um einen ersten Überblick über das „was“ und „wo“ zu bekommen. Diese kurze Bestandsaufnahme wurde mit Hilfe von verschiedenen Methoden und Analysen erstellt, um konkrete Ergebnisse zu bekommen. Denn erst wenn die Ursache schwarz auf weiß feststeht und die Mitarbeiter dies vor ihren Augen haben, gewinnt der Prozess etwas zu verändern, an Überzeugungskraft.

Diese Analysen waren der Ausgangspunkt und notwendige Vorbedingung einer Informationsauswertung, worin die Probleme kurz erläutert und erörtert werden.

Ausgehend von dieser Informationsauswertung wurde festgestellt, dass der Störfaktor Telefon die Ursache war, warum die meisten Mitarbeiter nicht konzentriert arbeiten können. Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, wurde ein Problemlösungsprozess, mit Hilfe der Arbeitstechnik Mind Mapping erarbeitet. Diese definierte die gewünschte Zielsituation, denn derzeitigen Ist-Zustand und den gewünschten Soll-Zustand.

<sup>1</sup> Vgl. Witt/Witt (2013), S. 13.

Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Was leider oft vergessen wird ist, dass sie aber eigentlich auch die besten „Unternehmensberater“ sind.

Eine erfolgreiche Verwirklichung von Problemlösungsprozessen erfordert auch den Einsatz der Mitarbeiter, denn Ziel ist es, dass der Qualitätsgedanke für die Mitarbeiter nicht nur eine Verordnung ist, sondern auch eine Überzeugung, welche von Ihnen gelebt und verfolgt wird. Aus diesem Grund wurde die Methode Mind Mapping verwendet, da diese für alle Mitarbeiter verständlich und transparent ist.

Jedes Unternehmen hat Ressourcen, welche vorhanden sind und aktiviert sowie gefördert werden müssen. Mit Hilfe des Problemlösungsprozesses werden diese Ressourcen erfolgreich genutzt.

Unabhängig von der Problemstellung und der gewählten Methode sind jedes Problem und jedes Thema systematisch zu betrachten und zu bearbeiten.

Abschließend wurden die Lösungsvorschläge, welche mit Hilfe der Mindmap erarbeitet wurden, zusammengefasst und ausgearbeitet.

Wie das Unternehmen bei der Auswahl der Lösungsvorschläge vorgeht, unterliegt jedem Unternehmen selbst.

Wichtig ist, dass etwas verändert wird, denn der „Weg ist das Ziel“ (Konfuzius).

## 2 Grundlegende Parameter

### 2.1 Qualitätsmanagement

Dieses Kapitel soll einen Einblick darin geben, wie wichtig in den letzten Jahren, eigentlich im letzten Jahrhundert, Qualitätsmanagement geworden ist und in welche Richtung sich der Qualitätsgedanke verändert hat.

„Das Qualitätsmanagement umfasst alle Tätigkeiten und Zielsetzungen zur Sicherung der Produkt- und Prozessqualität.“<sup>2</sup>

Aus diesem Grund ist es wichtig, die Produktionsprozesse und Ziele in einem Unternehmen klar zu definieren sowie eine Optimierung der Produktionsabläufe vorzunehmen. Ohne diese Grundvoraussetzungen ist ein Unternehmen am globalisierten Markt nicht mehr wettbewerbsfähig.

Um richtiges Qualitätsmanagement zu betreiben, ist es wichtig, ein System von Maßnahmen einzusetzen, welches sich über alle Bereiche eines Unternehmens erstreckt, auch die Schnittstellen zwischen den Arbeitsplätzen und Abteilungen sollten genauer durchleuchtet werden.

„Zu den Aufgaben des Qualitätsmanagements zählen:

- Qualitätsplanung,
- Qualitätslenkung,
- Qualitätsprüfung und
- Qualitätsverbesserung.“<sup>3</sup>

<sup>2</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement.htm>

<sup>3</sup> Ebenda.

Die Hauptaufgaben des Qualitätsmanagements sind, unternehmensinterne Qualitätsanforderungen und Merkmale zu entwickeln sowie diese messbar und kontrollierbar zu machen.<sup>4</sup>

Grundvoraussetzung dafür sind Qualitätsziele, welche von der Unternehmensführung vorgegeben werden.

Um ein erfolgreiches Qualitätsmanagement führen zu können, ist es wichtig, dass folgende Faktoren das gleiche Ziel erreichen wollen:

- Unternehmensstrategie
- Organisation
- Finanz
- Mitarbeiter

Der Qualitätsgedanke muss sowohl von jedem einzelnen Mitarbeiter als auch von der Geschäftsführung gelebt und wahrgenommen werden, damit ein funktionierendes Qualitätsmanagement langfristig gewährleistet ist.

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, ist Qualität in der heutigen Zeit wichtiger denn je, und somit auch das Qualitätsmanagement.

<sup>4</sup> Vgl. Schreyer (2012), S. 4.

## 2.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Ein optimaler Betriebsaufbau sowie ein zufriedenstellender Prozessablauf sollen mit Hilfe von organisatorischer Gestaltung erreicht werden.

Aus diesem Sachverhalt ergeben sich folgende zwei Bereiche:

- Aufbauorganisation und
- Ablauforganisation.

„Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d.h. welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind, regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse.“<sup>5</sup>

Zu Beginn sind für jedes dieser oben genannten Verfahren definierte Ziele vorzugeben. Bei den sogenannten Gestaltungszielen können drei Interessengruppen genannt werden, welche unterschiedliche Forderungen, Wünsche und Ansprüche haben. Von entscheidender Bedeutung ist es, ein sinnvolles Gleichgewicht unter den einzelnen Gruppen herzustellen.

### 2.2.1 Aufbauorganisation

„Unter Aufbauorganisation wird die Festlegung der Aufgabe nach den Merkmalen der Verrichtung und des Objektes verstanden. Die Aufbauorganisation betrifft die Gliederung des Unternehmens in arbeitsteilige Einheiten und ihre Koordination.“<sup>6</sup>

#### Kundenziele

Die Kundenziele stellen dar, welche Anforderungen die Kunden haben, diese sind oft entscheidend für den Erfolg oder Nichterfolg eines Unternehmens.

Hierzu zählen:

- Qualitätsanspruch
- kurze Lieferzeiten
- Terminerfüllung
- individuelle Betreuung
- Produktion

<sup>5</sup> <http://de.inforapid.org/index.php?search=Aufbauorganisation>

<sup>6</sup> Bühner (2004), S. 11.

## **Unternehmensziele**

Als erster Stelle steht klar die Gewinnmaximierung. Um dies zu erreichen, ist eine florierende Wirtschaftlichkeit des Unternehmens notwendig, Koordination und Kontrolle sowie Flexibilität bei unerwarteten Vorkommnissen. Wird dies beachtet, ist auch eine Zukunftssicherung des Betriebes gewährleistet.

## **Mitarbeiterziele**

Da jeder Mitarbeiter einzigartig ist und jeder individuelle Wünsche und Vorstellungen hat, gibt es fundamentale Ziele, diese decken den größten Teil der Mitarbeiterziele ab. Freude an der Arbeit, Sicherheitsgefühl in beruflicher Hinsicht, Aufstiegschancen sowie Persönlichkeitsentfaltung, Konfliktfreiheit und ein harmonisches Arbeitsklima sind eine gute Basis dafür.

Dies sind jedoch nur einige von vielen Zielen, welche erfüllt werden sollten, um einen erfolgreichen Prozessablauf zu erreichen.

## **2.2.2 Ablauforganisation**

„Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der Ausstattung und Verteilung von effizienten Beständen von materiellen und immateriellen Gütern in einer Unternehmung.“<sup>7</sup>

### **Produktionswirtschaftliche Ziele**

Jedes Unternehmen setzt eine Gewinnmaximierung als oberstes Ziel an.

„Das Globalziel Gewinnmaximierung ist nur erreichbar, wenn alle Einflussfaktoren auch darauf ausgerichtet werden.“<sup>8</sup>

Um dies zu erreichen, müssen folgende Teilbereiche sowie die daraus entstehenden Einzelbereiche in ihrer Funktionalität abgestimmt sein:

<sup>7</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Ablauforganisation>

<sup>8</sup> Nebl (2011), S. 39.

## **Produktionsvorbereitung**

Hier ist es wichtig, die hohe Qualität der konstruktiven, technischen und organisatorischen Arbeitsvorbereitung zu gewährleisten, wie eine hohe Qualität der Stückzahl sowie sorgfältige und rasche Arbeitsvorbereitung und genaue sowie optimale Arbeitsvorbereitung.

## **Beschaffung**

Kostenoptimale Beschaffung sowie Minimieren der Lagerkosten.

Dies soll möglich sein durch hohe Genauigkeit der Bedarfsermittlung sowie Senkung der Kosten von Ausschuss, Schwund und/oder Fehlbestellungen.

## **Produktion**

Hierbei ist es wichtig, die Fertigungskosten zu senken. Von Bedeutung sind auch Vertragstreue und eine hohe Qualität des Materials. Des Weiteren sind die Senkung der Durchlaufzeiten und der Kapitalbindungskosten wichtige Schritte in die richtige Richtung.

## **Absatz**

Umsatzsteigerung sowie Marktanteilerweiterungen sind für ein Unternehmen interessant und sollten genutzt werden, wenn erschließungsfähige neue Märkte vorhanden sind. Als weiteres Einzelziel kann auch schon die Senkung der Vertriebskosten angesehen werden.<sup>9</sup>

## **2.3 Zielbildungen**

„Ziele, ob kurzfristig oder langfristig, sind Bestandteile jeder Form von wirtschaftlicher Aktivität oder Arbeit. Vorrangige und langfristige Ziele des gesamten Unternehmens sind dessen Erhaltung, positive Produktivität und Gewinn. Ziele haben direkten Einfluss auf die Organisation und sind ein sehr wichtiges Element des Managements.“<sup>10</sup>

Zwischen folgenden Zielbildungen kann man unterscheiden.

<sup>9</sup> Vgl. Nebel (2011), S. 39.

<sup>10</sup> <http://www.steuerlinks.de/organisation/lexikon/unternehmensziel.html>



### **2.3.1 Strategische Ziele**

Langfristige Ziele werden als strategische Ziele bezeichnet, dabei wird von Wertevorstellungen betrieblicher Interessensgruppen und Unternehmensleitbildern ausgegangen.<sup>11</sup>

„Als strategisches Ziel wird ein zumeist langfristiges Unternehmensziel bezeichnet (z.B. Produktneuentwicklung, Ausbau von Marktanteilen oder Erschließen neuer Märkte), das gleichzeitig für mehrere selbstständige Wirtschaftseinheiten gilt.“<sup>12</sup>

### **2.3.2 Taktische Ziele**

Mittelfristige Ziele (taktische Ziele) beschäftigen sich mit der Entwicklung des Produktionsprogramms und des Produktionsprozesses zur Umsetzung des Strategietyps. Das heißt, es werden Anpassungen, Änderungen und Neugestaltungen vorgenommen, um vorgegebene Ziele (Leistungs-, Finanz-, Organisations- oder auch soziale Ziele) zu erreichen.<sup>13</sup>

### **2.3.3 Operative Ziele**

Kurzfristige Ziele (operative Ziele) sind Zeit- und Kostenziele. Sie sind auf die derzeitige Produktionsdurchführung ausgerichtet.

Wichtige Ziele dafür können sein: Deckungsbeitrag, Kapazitätsauslastung, Qualitätsziele, Kapitalbindungsziele sowie Flexibilitätsziele.<sup>14</sup>

Mit all diesen Zielen und Abläufen soll Folgendes erreicht werden:

Eine optimale Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

<sup>11</sup> Vgl. Nebl (2011), S. 39.

<sup>12</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Zielvereinbarung>

<sup>13</sup> Vgl. Nebl (2011), S. 39.

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

## 3 Der kontinuierliche Verbesserungsprozess

### 3.1 Einleitung

Im Rahmen des Qualitätsmanagements lassen sich zahlreiche Instrumente einsetzen, unter anderem eignet sich der KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Grundvoraussetzung für eine Qualitätsmanagement-Methode ist es, dass sie für alle Mitarbeiter im Unternehmen verständlich, transparent und nachvollziehbar ist. Nur so kann erreicht werden, dass der Qualitätsgedanke nicht nur eine Verordnung ist, sondern aus Überzeugung gelebt und verfolgt wird.<sup>15</sup>

Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind die Mitarbeiter. Was leider oft vergessen wird ist, dass sie aber eigentlich auch die besten „Unternehmensberater“ sind.

„Ein Unternehmen ist nur so gut, wie die Summe der Ideen, Impulse, Initiativen und dem Engagement seiner eigenen Mitarbeiter.“<sup>16</sup>

Jedes Unternehmen hat Ressourcen, welche vorhanden sind und aktiviert sowie gefördert werden müssen. Ein unumgänglicher Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen ist eine aufgeschlossene Führungskultur, welche für Verbesserungsvorschläge und Ideen offen und zugänglich ist. Schließlich fungiert eine Führungskultur auch als wirtschaftliche Einsparungsvariante und es sorgt des Weiteren für Qualität, Ordnung und Kundenzufriedenheit. Die Nachhaltigkeit des Systems sichert wiederum den Arbeitsplatz jedes einzelnen Mitarbeiters.

Wie Studien ergeben haben, sind nur Kosten im Ausmaß von 5 – 8 % des Umsatzes dem Unternehmen bekannt. Diese betreffen vorwiegend Garantieleistungen, Reparaturen und Verwurf. Kosten, in denen ein gewaltiges Verbesserungspotenzial liegt, dem Unternehmen leider nur wenig bekannt sind, betragen ungefähr 15 – 22 % des Umsatzes. Diese betreffen vor allem unzufriedene Kunden, demotivierte Mitarbeiter, schlechten Informationsfluss, Wartezeiten, verspäteten Zahlungseingang etc.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Schreyer (2012), S. 8.

<sup>16</sup> KVP Zeitschrift (2012 ), S. 1.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 2.

Um all dies zu minimieren und zu senken, ist der Kontinuierliche Verbesserungsprozess eine der besten Methoden, welche sich für all diese Probleme eignet, denn wer kennt die Probleme besser als die Summe der Mitarbeiter?

Das oft zitierte KVP-Prinzip ist eine angewandte Methode, welche im Unternehmen dann verwendet wird, wenn eine schnelle und langfristige Effizienzverbesserung erreicht werden soll.

Bei diesem Prozess ist es notwendig, bestehende Strukturen und Prozesse in Frage zu stellen, denn auch nur geringfügige Veränderungen im System betreffen nicht nur ausschließlich einen Teil im Unternehmen, sondern ziehen sich durch alle Unternehmensbereiche.

## 3.2 KVP-Ziele und Prinzipien

Der Grundgedanke des KVP: Die Verbesserungen sollen stetig in kleinen und kontinuierlichen Schritten erfolgen, um die gewünschte Qualität und Produktivität zu erreichen. Im Unternehmen wird dieser Prozess durch ständige Anwendung verschiedenster Methoden umgesetzt.

Der Ursprung des Konzeptes liegt in Japan, wo bereits in den 1950er Jahren damit gearbeitet wurde. Das damalige Ziel war es, im Kundentakt zu produzieren und die Vergeudung von Ressourcen aller Art so gering wie möglich zu halten. Dieser Prozess ist eigentlich entstanden aus der Not an Ressourcen und finanziellen Mitteln.<sup>18</sup>

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess beruht auf mehreren Prinzipien, welche die Grundlage dieses Prozesses bilden.

Durch die Einhaltung und Verfolgung der Prinzipien bildet sich eine gewisse Haltung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, welche sich wiederum auf die Handlungen aller auswirkt. Dies ist das Geheimnis einer erfolgreichen Unternehmenskultur.<sup>19</sup>

Der KVP-Philosophie liegen folgende Prinzipien zugrunde:

### 1. Mitarbeiter- und Kundenorientierung

Es ist ein aktives und ständiges Auseinandersetzen mit Kundenanforderungen sehr wichtig, denn durch das Ausrichten der Prozesse auf den Kunden sowie das Erfüllen der Kundenanforderungen und Kundenwünsche erreicht das Unternehmen eine signifikante positive Abhebung gegenüber der Konkurrenz.

Dies muss für die Mitarbeiter auch ersichtlich und erkennbar sein, weiters muss das vorhandene Potenzial von Mitarbeitern genutzt werden, denn durch die Steigerung der Eigenverantwortlichkeit entwickelt jeder Mitarbeiter mehr Motivation, was wiederum positiv zur Unternehmensentwicklung beiträgt.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Schreyer (2012), S. 14.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda, S. 15.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda, S. 15 – 16.

## **2. Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung**

Der KVP strebt eine stetige und kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Arbeitsschritten an, damit das bestmögliche Ergebnis erzielt werden kann.

## **3. Prozess- und Qualitätsorientierung**

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Orientierung an Prozessen und der Qualität, denn die vermindern Beschwerden, Fehler sowie Personalkosten.

## **4. Ziel- und Ergebnisorientierung**

Ziele müssen von der Unternehmensführung klar formuliert werden.

Die Beteiligung und das Einbeziehen der Mitarbeiter sind wesentlicher Bestandteil und Voraussetzung von Zielvereinbarungen und Entscheidungsprozessen.

## **5. Transparenz- und Faktenorientierung**

Das Schaffen von Transparenz und Faktenorientierung für den Kunden als auch für den Mitarbeiter gewährleistet langfristig Qualität.

Auf diese Art und Weise steigt die Bereitschaft des Mitarbeiters, weil er sich aktiv am kontinuierlichen Verbesserungsprozess beteiligen kann, und damit sichert er auch den Erfolg des Unternehmens.<sup>21</sup>

# **3.3 Umsetzung des KVP**

Die Ausgangsbasis des Verbesserungsprozesses ist der Deming-Zyklus.

Dieser stellt auch die Grundlage des KVP dar, denn der Deming-Zyklus spiegelt den Grundgedanken wieder, dass jede Aktivität als Prozess aufgefasst wird und dementsprechend verbessert werden kann. Weiters reflektiert er laufend die Abweichungen zwischen Erwartungen und den eintretenden Ergebnissen.

„Dem KVP liegt eine systematische Vorgehensweise zur Problemlösung zugrunde, so dass die Arbeitsabläufe und -verfahren kontinuierliche und konsequent verbessert werden können.“<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Schreyer (2012), S. 16.

<sup>22</sup> Kulmer (2007/2008), S. 3.

Weiters ist der Prozess ohne Anfang und Ende zu verstehen und steht für eine immer wiederkehrende Abfolge der vier Teilschritte.<sup>23</sup>

Die vier Phasen werden wie folgt eingeteilt:

- Plan – Planen
- Do – Ausführen
- Check – Überprüfen
- Act – Verbessern

Die folgende Abbildung veranschaulicht den PDCA-Zyklus im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Weiters stellt sie auch die Maßnahmen und Ziele der einzelnen Phasen dar.

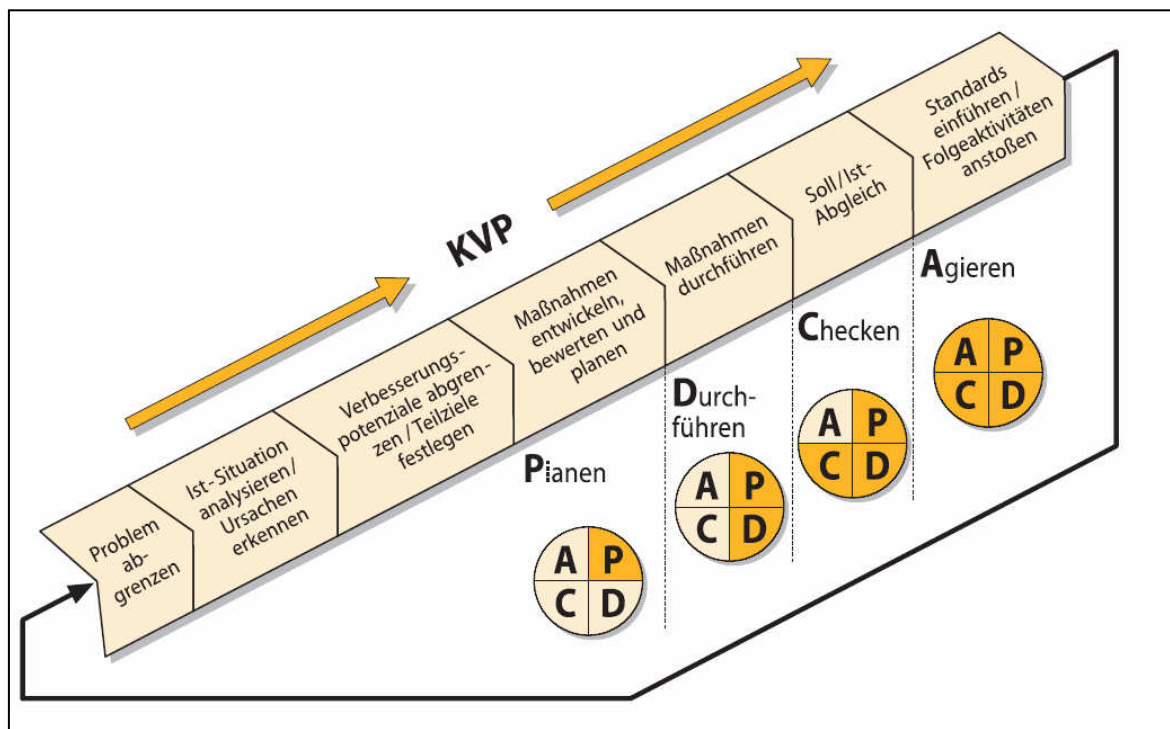


Abbildung 01: Zyklus des Verbesserungsprozesses

Quelle: Kulmer (2007/2008), S. 4.

<sup>23</sup> Vgl. Kulmer (2007/2008), S. 4.

Durch genaueres Analysieren der Prozesse können neue Ideen entwickelt werden, welche langfristig Verbesserungen bringen. Wichtig ist es, Prozess- und Ergebnis-orientiert zu arbeiten. In erster Linie sollten mit Hilfe der Mitarbeiter Verbesserungen der Abläufe erarbeitet werden. Der KVP ist sehr mitarbeiterbezogen, durch die Einbindung der Angestellten in den Entscheidungs- und Verbesserungsprozess können ihre Vorschläge positiv genutzt werden.

Grundvoraussetzung dafür sind sehr gut qualifizierte Mitarbeiter, genügend Motivation, Engagement und vor allem Bewusstsein für Verbesserungen. Diese Maßnahmen sollten möglichst von allen im Unternehmen getragen werden.

### **3.4 Leitgedanken des KVP**

„Die 7. Leitgedanken des KVP.

1. KVP nutzt das Wissen der Mitarbeiter für betriebliche Verbesserungen.
2. KVP betrifft alle Mitarbeiter.
3. KVP macht Arbeit wieder zu einer reflexiven Tätigkeit.
4. Ausgangs- und Schwerpunkt für KVP / Kaizen sind die Mitarbeiter und die Probleme auf der Ausführungsebene.
5. KVP versteht sich als Teamarbeit und fördert damit eine teamorientierte Unternehmenskultur.
6. KVP ist als System zu institutionalisieren.
7. KVP beruht auf hohem Engagement aller Beteiligten.“<sup>24</sup>

<sup>24</sup> <http://www.hku-bayreuth.de/unternehmensberatung/beratungsportfolio/beratung-werkzeuge-methoden/methoden/kvpkaizen/>

### 3.5 Stabilisierung des Prozesses

Ziel dabei ist es, die Verbesserungen zu erhalten und zu stabilisieren.

Aus diesem Grund wurde der PDCA-Zyklus im KVP durch einen weiteren Prozess der Stabilisierung ergänzt, denn erst wenn das zu Erreichende sichergestellt ist, werden weitere Verbesserungen und Veränderungen in Angriff genommen.<sup>25</sup>

Dies wird mit Hilfe des SDCA-Zyklus erreicht. Der Ablauf dieses Prozesses gestaltet sich wie folgt:

- Standardisierungsphase
- Durchführungsphase
- Checkphase
- Agierphase<sup>26</sup>

### 3.6 Methoden und Werkzeuge des KVP

Bei diesem Prozess können verschiedenste Methoden und Werkzeuge zum Einsatz kommen. Einige davon werden im nächsten Kapitel noch genauer erörtert.

Im KVP können folgende Werkzeuge zum Einsatz kommen:

- ABS-Analyse
- Ursache-Wirkungsdiagramm
- Strichlisten/Checkliste
- Methode 6-3-5

Abschließend ist es wichtig, den KVP nicht nur als Methode zur Qualitätsverbesserung zu betrachten, sondern vielmehr als prozessorientierte Philosophie, die eine grundlegende Verhaltensweise im täglichen Arbeitsleben darstellt.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Kulmer (2007/2008), S. 5.

<sup>26</sup> Vgl. ebenda.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 6.



## **4 Aufbauorganisation am Beispiel der Firma Klaus**

### **Zidek GmbH**

#### **4.1 Allgemeine Angaben zum Betrieb**

Das mittelständische Unternehmen ist im Baunebengewerbe in den Bereichen Spengler, Dachdecker und Schwarzdecker tätig. Die Firma besteht seit über 80 Jahren und ist bis dato ein Familienunternehmen, derzeit geführt von Klaus Zidek in der bereits dritten Generation. Es wird ständig expandiert, mit neuen Betriebswerkstätten, Lagerräumen, Büroräumen und Maschinen.

Als Rechtsform hat die Firma eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (abgekürzt GmbH).

Mittlerweile beschäftigt die Firma Klaus Zidek GmbH 34 Mitarbeiter, darüber hinaus werden im Durchschnitt 15 Personen als Leihpersonal beschäftigt.

Mitgliedschaften bestehen in der Wirtschaftskammer Steiermark und der Innung der Spengler und Kupferschmiede, des Weiteren gibt es verschiedene Kooperationen mit Unternehmen des Bauhaupt- und Baunebengewerbes.

#### **4.2 Gesamtziele des Betriebes**

Für die Geschäftsleitung der Firma ist wichtig, die Mitarbeiter anforderungsgerecht hoch zu qualifizieren sowie kunden-, ergebnis-, ressourcen- und umweltorientiert zu denken. Qualität produzieren und ständig nach Verbesserungen zu suchen sowie Erfolge zur Anregung aller Mitarbeiter sichtbar zu machen gehört sicher zu den weiteren Gesamtzielen des Unternehmens. Wirtschaftlich gesehen ist eine zumindest gleichbleibende oder eine leichte Steigerung der Betriebsleistung von derzeit rund 5 Millionen Euro das Ziel. Darüber hinaus zählt die Steigerung der Wertschöpfung, der Gewinne sowie der Produktivität zu den wirtschaftlichen Zielen der Firma Klaus Zidek GmbH.

Prozessziele sind natürlich Auftragsdurchlaufzeiten zu reduzieren sowie eine Senkung der Arbeitszeiten in Produktion und Montage. Weiters wäre eine Systematisierung der Planung, der Arbeitsvorbereitung und des Einsatzes von Mitarbeitern anstatt einer derzeit unkoordinierte Lösung erstrebenswert. Der organisatorische Teil ist jener mit den meisten Eckproblemen. Organisatorische Unternehmensziele sind prozess- und kundenorientierte Aufgabenzuordnung sowie Einführen von Führungsgrundsätzen.

Förderung der Teamarbeit, Reduzieren der unproduktiven Arbeit und Schaffung klarer Zuständigkeiten gehören zu den Hauptaufgaben, welche zu erreichen sind.

Erfreulich wäre auch eine gewisse Standardisierung von Arbeits- und Organisationsabläufe. Abschließend ist eine Zukunftssicherung von großer Wichtigkeit, wobei neue Denk- und Handlungsweisen, neue Prozesse, neue Organisationsformen, Innovationen, bessere Ressourcennutzung und Kooperationen die Herausforderungen sind.

Die beschäftigten Mitarbeiter teilen sich wie folgt auf:

**Angestellte Büro/Werkstatt/Lager:**

1 x	Geschäftsführer
4 x	Bauleiter
1 x	Abrechnungstechniker
1 x	Sekretärin
1 x	Buchhaltung, Lohnverrechnung
1 x	Werkstättenleiter/Lager

**Arbeiter:**

22 x	Facharbeiter
3 x	Auszubildende (Lehrlinge)
15 x	Leasingpersonen (Annahme im Durchschnitt 15)

Die nachstehende Abbildung zeigt die vorhandene Firmenstruktur der Firma Zidek sowie die einzelnen Verbindungen der Mitarbeiter, welche in den Bereichen Büro, Werkstatt, Lager und auf den Baustellen tätig sind.

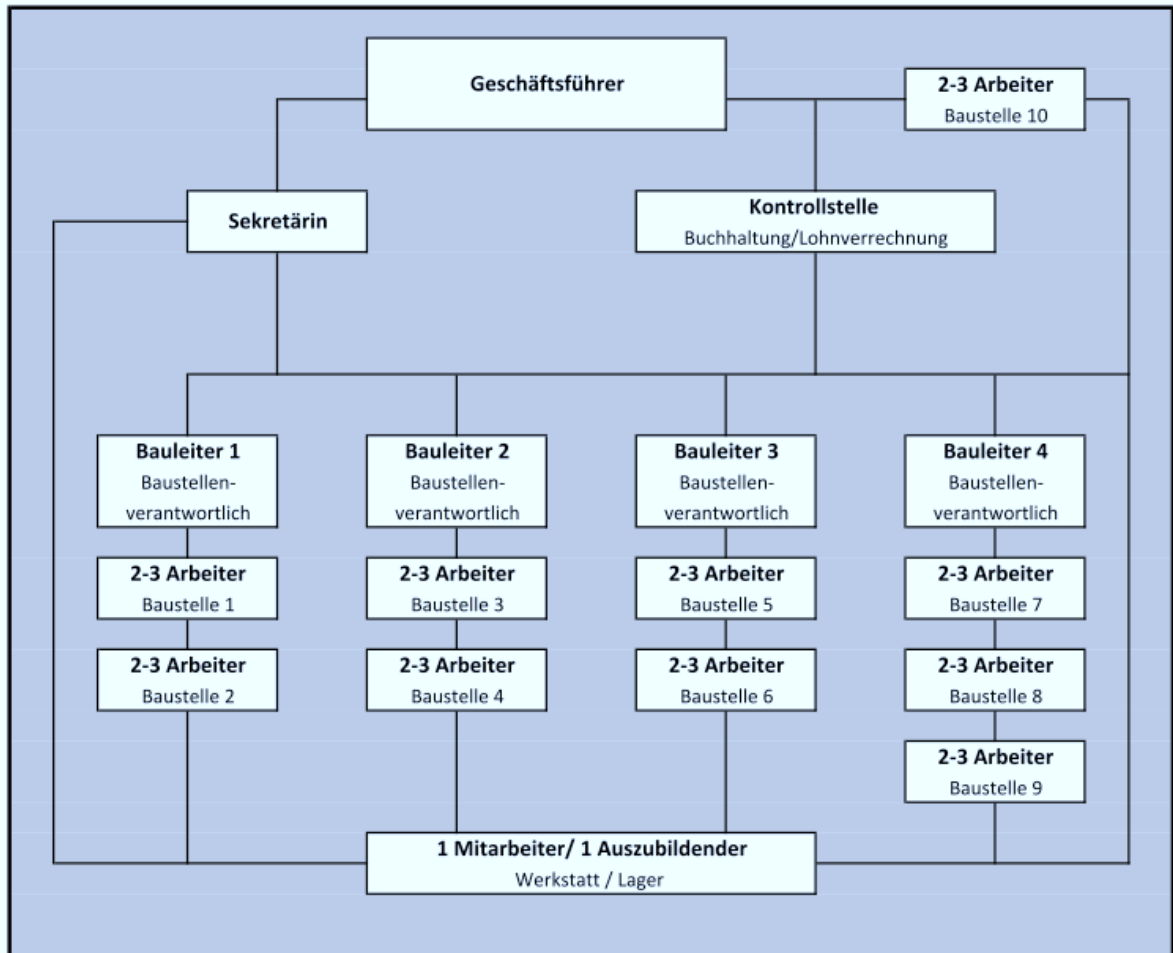


Abbildung 02: Firmenstruktur der Klaus Zidek GmbH

Hier ist klar zu erkennen, dass der Geschäftsführer über alles wacht und mitbestimmt. Es herrschen grundsätzliche Regelungen und Strukturierungen sowie rangmäßige Beziehungen. Es ist zwar eine verhältnismäßig einfache und klare Strukturierung erkennbar, jedoch ist festzustellen, dass die obere Hierarchieebene, in diesem Fall der Geschäftsführer, einer sehr hohen Belastung ausgesetzt ist. Die Struktur im Unternehmen ist leider auch vielmehr gekennzeichnet durch hierarchisches Denken als durch Denken in Teams, es gibt zu viel Anordnung und zu wenig gegenseitige Kommunikation.

Die Sekretärin fungiert in erster Linie für den Geschäftsführer als auch teilweise für die Bauleiter, wie auch für die Werkstattmitarbeiter, welche auf sie zurückkommen. Sie ist sozusagen ein wichtiges Bindeglied zwischen den einzelnen Mitarbeitern, da jeder auf eine Art und Weise mit ihr in Verbindung steht.

Weiters werden die Arbeiter immer baustellenzugehörig eingeteilt und für jede Baustelle gibt es einen eigenen Bauleiter, welcher für diese zuständig ist.

Die Bauleiter sind dafür verantwortlich, dass die Baustelle organisatorisch einwandfrei funktioniert und abgewickelt werden kann. Optimale Ablauforganisation sowie klare Führungsregeln und Leitungsstrukturen sind notwendig. Die Bauleitung als auch die Arbeiter auf der Baustelle stehen alle in direktem Kontakt mit dem Bereich Werkstatt/Lager.

Der Geschäftsführer ist in jedem Teilbereich der Firma involviert, egal ob Baustellenbetreuung, Organisation, Überprüfung der Werkstatt und des Lagers, außerdem steht er in enger Verbindung mit dem Kontrollorgan.

Das Kontrollorgan steht auch in engem Kontakt mit dem Bauleiter sowie mit der Geschäftsführung, Grund dafür sind die notwendigen Rechnungskontrollen und Rechnungslegungen.

Die momentane Firmenstruktur lässt erkennen, dass jeder mit jedem in Verbindung steht. Es gibt keine klaren Abgrenzungen, die Befugnisse sind auch nicht alle eindeutig vorgegeben.

Die genauen Tätigkeits- und Aufgabenbereiche der Mitarbeiter werden im nächsten Abschnitt genauer erläutert.

### 4.3 Aufgabenanalyse der einzelnen Mitarbeiter

In diesem Kapitel werden kurz die Hauptaufgaben der Angestellten, welche sie in der Firma verrichten, zusammengefasst. Zuerst wird auf die Hauptaufgaben, danach auf die Nebentätigkeiten sowie Zusatztätigkeiten eingegangen.

Diese Aufgabenanalyse stellt jedoch nur die wichtigsten Tätigkeiten dar, des Weiteren werden nicht alle Mitarbeiter angeführt.

Geschäftsführer	
Hauptaufgaben	Nebentätigkeiten/Zusatztätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rechnungen schreiben</li> <li>· Auftragsakquirierung</li> <li>· Kalkulation</li> <li>· Angebote / Ausschreibungen rechnen</li> <li>· Arbeitsvorbereitung</li> <li>· Baustellenorganisation</li> <li>· Baubesprechungen</li> <li>· Rechnungsbesprechungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bauleiter Besprechungen durchführen</li> <li>· Ausmessen auf der Baustelle</li> <li>· Besprechungen mit Kunden</li> <li>· Baubesprechungen</li> <li>· Mitarbeiterbesprechung</li> <li>· Kontrolle der Finanzen</li> </ul>

Abbildung 03: Aufgabenanalyse des Geschäftsführers

Sekretärin	
Hauptaufgaben	Nebentätigkeiten/ Zusatztätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Telefonate</li> <li>· E-Mails und Protokolle bearbeiten</li> <li>· Materialbestellungen</li> <li>· Terminverwaltung im Kalender</li> <li>· Post bearbeiten</li> <li>· Eingangsrechnungen kontrollieren</li> <li>· Angebote / Ausschreibungen anlegen</li> <li>· Auftragsbestätigungen</li> <li>· Bauakte und Arbeitszettel anlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Baustellenfotos verwalten</li> <li>· Lieferscheine anlegen</li> <li>· Lieferscheine kontrollieren</li> <li>· Protokolle mit Bauleiter besprechen</li> <li>· Aufträge kontrollieren</li> <li>· Arbeitseinteilung</li> </ul>

Abbildung 04: Aufgabenanalyse der Sekretärin

<b>Kontrollorgan</b>	
<b>Hauptaufgaben</b>	<b>Nebentätigkeiten/Zusatztätigkeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buchhaltung</li> <li>· Controlling</li> <li>· Finanzmanagement</li> <li>· Ausgangsfaktura</li> <li>· Lohnverrechnung</li> <li>· Aufmaße mit Geschäftsführer erstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lieferscheine anlegen</li> <li>· E-Mails bearbeiten</li> <li>· Protokolle mit Bauleiter besprechen</li> <li>· Statistik</li> <li>· Aufträge kontrollieren</li> <li>· Telefonate</li> </ul>

Abbildung 05: Aufgabenanalyse des Kontrollorgans

<b>Bauleitung</b>	
<b>Hauptaufgaben</b>	<b>Nebentätigkeiten/Zusatztätigkeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Baustellenüberwachung</li> <li>· Baustellenorganisation</li> <li>· Materialbestellungen</li> <li>· Baubesprechungen</li> <li>· Rechnungen</li> <li>· Angebote / Ausschreibungen anlegen</li> <li>· Arbeitsvorbereitung</li> <li>· Schriftverkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Auswerten der Baustellen</li> <li>· Telefonate</li> <li>· Protokolle besprechen</li> <li>· Kalkulation</li> <li>· Rechnungskontrolle</li> <li>· Ausmessen von Baustellen</li> <li>· Arbeitseinteilung gemeinsam erstellen</li> </ul>

Abbildung 06: Aufgabenanalyse der Bauleiter

## **5 Der generelle Ablauf eines Problemlösungsprozesses**

### **5.1 Grundvoraussetzungen einer Analyse**

„Suche ständig nach den Ursachen von Problemen, um alle Systeme von Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitäten im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern.“<sup>28</sup>

Ein Unternehmen kann heute am Markt nur mehr bestehen, wenn es die Fähigkeiten besitzt, sich den wechselnden Bedingungen schnell und nahtlos anzupassen.

Die erhöhten Anforderungen an ein Unternehmen, aber insbesondere an die Mitarbeiter, erfordern alle freien Ressourcen und Potenziale zu nutzen.

Eine erfolgreiche Unternehmensphilosophie zeichnet sich durch ein langfristig orientiertes und entwicklungsfähiges Konzept aus. Es sollte eine Veränderung zum Besseren sein und unter Einbeziehung aller Angestellten erfolgen, vom Arbeiter bis hin zum Geschäftsführer.

Es ist darauf zu achten, dass die Verbesserungen „Step by Step“ durchgeführt werden, denn schließlich kann man nicht von heute auf morgen alles verändern und verbessern.

Um eine wirksame Verbesserung zu erreichen, ist es notwendig, Erhebungen sowie Beobachtungen der jetzigen Situation (Ist-Analyse) zu sammeln.

Ziel ist es, daraus mögliche Lösungsansätze und Problemlösungsvorschläge zu erreichen.

Um dies zu erreichen, ist es notwendig, gewohnte Arbeitsabläufe kritisch zu hinterfragen und diese zu optimieren, damit man die Effizienz steigern kann. Denn häufig liegt sehr viel ungeahntes Potenzial in diesen bestehenden Arbeitsprozessabläufen.

<sup>28</sup> Girmscheid (2010), S. 945.

Diese Analyse hat sich vor allem als Ziel gesetzt, Lösungsvorschläge und Ideen zur Verbesserung zu erarbeiten sowie deren Ursache zu erkennen und abschließend die vereinbarten Maßnahmen erfolgreich umzusetzen.

Insbesondere wird diese produktive Ausschöpfung der Arbeitszeit von Mitarbeitern im Büro analysiert sowie jener der Bauleiter und des Geschäftsführers.

Die Umsetzung ist in der Regel umso erfolgreicher, je mehr die Mitarbeiter miteinbezogen werden und sich mit den einzelnen Maßnahmen identifizieren können, je mehr dies der Fall ist, desto besser wird dies angenommen und auch neu belebt.



## 5.2 Ablauf eines KVP-Projektes

Nachdem die möglichen Arbeits- und Problemlösungstechniken erarbeitet wurden, kann man nun den Lösungsprozess in Angriff nehmen.

Voraussetzung ist jedoch auch der Wille der Geschäftsführung zur Verbesserung.

Notwendig ist auch eine dementsprechende Unternehmenskultur, in der der Problemlösungsprozess ausdrücklich erwünscht wird und die Mitarbeiter dafür auch Unterstützung und Anerkennung erhalten.

„Es gibt viele unterschiedliche Verfahren, den KVP konkret umzusetzen. Der folgende Ablauf ist nur als mehr oder weniger typisches Beispiel zu verstehen. Die Mitarbeiter analysieren ihren Arbeitsbereich in KVP-Teams und erarbeiten konkrete Verbesserungsvorschläge. Dafür werden sie meist zuvor in Teamarbeit und Gruppenmoderation geschult.

1. Arbeitssystem festlegen und abgrenzen (Was soll verbessert werden?)
2. Ist-Zustand und Soll-Zustand anhand von Kennzahlen beschreiben
3. Probleme beschreiben und bewerten (Häufigkeit pro Zeiteinheit oder Objekteinheit – Angebot, Auftrag, Los, etc.)
4. Probleme bewerten (Zeit, Geld, Energie, Stress pro Zeiteinheit)
5. Problemanalyse (Ursachen, Zusammenhänge, Schnittstellen, Nebenwirkungen)
6. Lösungsideen sammeln (z. B. Brainstorming)
7. Lösungsideen bewerten und entscheiden
8. Maßnahmen ableiten, Aufwand und Ertrag bewerten
9. Ergebnispräsentation vor dem Entscheidungsgremium
10. Maßnahmen vereinbaren (Wer tut was bis wann?) und Ressourcen klären
11. Maßnahmen umsetzen
12. Erfolg prüfen“<sup>29</sup>

<sup>29</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher\\_Verbesserungsprozess](http://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher_Verbesserungsprozess)

## 5.3 Der Problemlösungsprozess

Viele Probleme im Unternehmen fallen nicht immer gleich auf, erst nach genauerer Betrachtung. Um jedoch alles genau zu durchleuchten, ist eine genaue Analyse und Problembearbeitung notwendig, um auch die verborgenen Probleme im Unternehmen aufzudecken.

„Unabhängig von der Problemstellung und der gewählten QM-Methode ist jedes Thema systematisch zu bearbeiten. Um dies sicherzustellen muss der Problemlösungsprozess die im Folgenden aufgeführten Phasen durchlaufen.“<sup>30</sup>

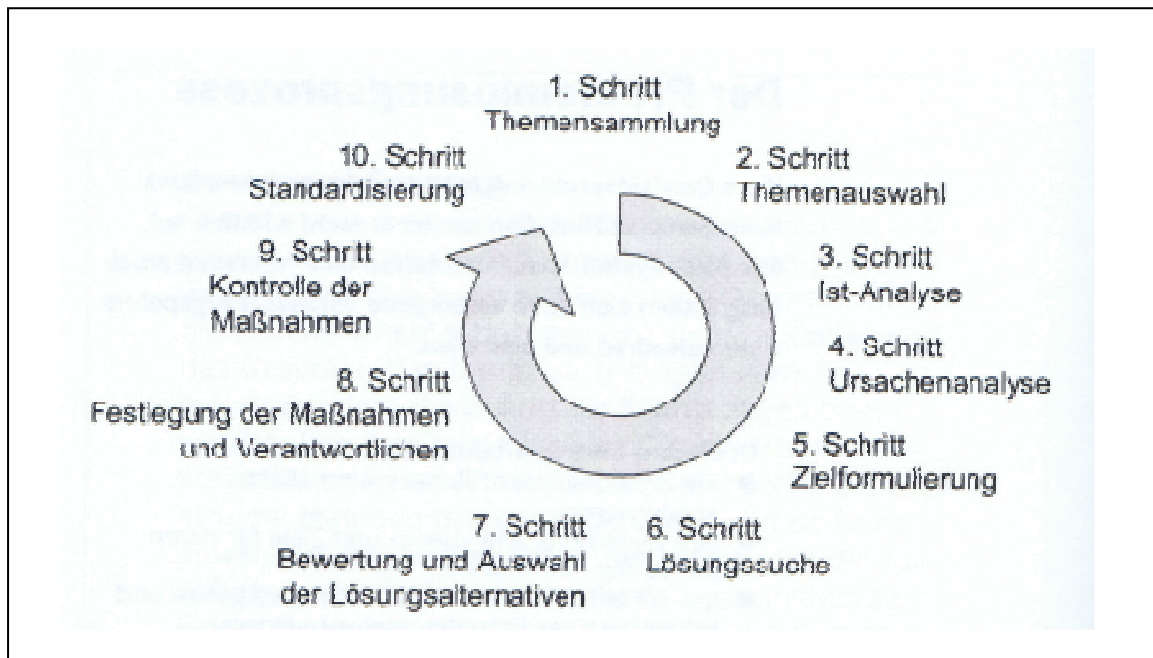


Abbildung 07: Phasen der Problembearbeitung

Quelle: Witt/Witt (2013), S. 134.

<sup>30</sup> Witt/Witt (2013), S.133.

## **1. Schritt: Die Identifikation**

In dieser Phase werden alle Themen genannt, welche bearbeitet werden sollen. Dieser Schritt kann unterstützt werden mit Brainstorming oder Kartenabfrage.

Konkrete Fragestellungen können lauten:

- Welche Abläufe, Arbeitsbedingungen, Arbeitsmittel usw. können in unserem Arbeitsbereich verbessert werden?
- Was stört uns bei der Ausübung unserer Arbeit am meisten?
- Was müsste verändert werden, damit wir unsere Arbeit besser erledigen können?
- Was tue ich wirklich den ganzen Tag?

## **2. Schritt: Die Themenauswahl**

Hierbei wird die Reihenfolge der Bearbeitung festgelegt.

„Erprobte Bewertungsmöglichkeiten sind:

Dringlichkeit: Wie schnell muss ein Thema bearbeitet werden

Wichtigkeit: Welche Bedeutung hat ein Thema, welchen quantitativen und qualitativen Nutzen bringt es?

Realisierbarkeit: Welches Thema kann schnell und unmittelbar vom Team bearbeitet werden bzw. bei welchem Thema wird die Unterstützung vom Experten benötigt?

Finanzielle Anforderungen: Welcher Aufwand ist mit der Bearbeitung eines Themas verbunden?“<sup>31</sup>

Am besten ist es, wenn man mit Themen beginnt, welche von der Gruppe selbst gelöst und bearbeitet werden können. Nicht zu vernachlässigen ist die Einhaltung der Reihenfolge – systematisches Arbeiten erleichtert den Problemlösungsprozess.

<sup>31</sup> Witt/Witt (2013), S. 134 – 135.

### 3. Schritt: Die Ist-Analyse

„Als nächstes ist eine Bestandsaufnahme des Problems vorzunehmen, dass durch das Team bearbeitet werden soll.“<sup>32</sup>

Die Ist-Analyse ist die Ausgangsbasis für einen erfolgreichen Problemlösungsprozess.

Hierbei ist es wichtig, das Problem genau darzustellen und zu erläutern und alle dafür notwendigen Informationen zu sammeln, damit einer weiteren Bearbeitung nichts mehr im Weg steht. Des Weiteren gewinnt man dadurch wertvolle Erkenntnisse, um zielgerichtete Veränderungen im Unternehmen durchzuführen. Durch diese Ist-Analyse erhalten alle Mitarbeiter die gleichen Informationen über die derzeitige Situation.

„Die folgenden sechs W-Fragen helfen, die wichtigsten Aspekte gezielt zu erheben:

#### **Was?**

Was ist es?

Was passiert wenn es fehlt?

Wozu dient es?

#### **Wo?**

Wo findet es statt?

Warum dort?

Sollte die Lage verändert werden?

#### **Wer?**

Wer macht es?

Warum verrichtet diese Person diese Tätigkeit?

Erfordert diese spezielle Tätigkeit eine spezielle Qualifikation?

Wer will, dass es so gemacht wird?“<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Witt/Witt (2013), S. 136.

<sup>33</sup> Ebenda.

**„Warum?**      Warum wird es getan?

Warum ist es notwendig?

Warum auf diese Weise?

**Wann?**      Wann wird es gemacht?

Warum zu diesem Zeitpunkt?

**Wie?**      Wie wird es gemacht?

Warum wird es auf diese Weise durchgeführt?

Ist es der beste Weg?

Wie viel wird es kosten?“<sup>34</sup>

Die Strichliste und Wertschöpfungsanalyse eignen sich hervorragend für diese Methode:

<sup>34</sup> Witt/Witt (2013), S. 136.

#### **4. Schritt: Die Ursachen- oder Problemanalyse**

Nach einer umfangreichen Bestandsaufnahme der Ist-Situation im Unternehmen ist der nächste Schritt, die Ursache all dieser Probleme zu finden und zu analysieren. Hier steht die Ermittlung und Beseitigung von Fehlerquellen in ihrer ganzen Tragweite im Vordergrund.

Ursachenanalyse ist daher keine bloße Problemlösungsmethode, sondern vielmehr unverzichtbar für die Effizienz, Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitskontrolle.<sup>35</sup>

In diesem Zusammenhang eignet sich das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishiaka – Diagramm).

„Mithilfe von Brainstorming werden mögliche Ursachen aus den Bereichen > Mensch – Maschine – Methode – Material < gesammelt, in das Diagramm eingetragen und die wahrscheinlichen sowie beeinflussbaren Ursachen ausgesucht.“<sup>36</sup>

Jedoch sollte man bedenken: „Probleme kann man niemals mit der derselben Denkweise lösen, die zu deren Entstehung geführt haben“ (Albert Einstein).

<sup>35</sup> Vgl. [http://www.komm-buero.de/wp-content/uploads/2012/05/CDC\\_WP\\_Ursachenanalyse.pdf](http://www.komm-buero.de/wp-content/uploads/2012/05/CDC_WP_Ursachenanalyse.pdf)

<sup>36</sup> Witt/Witt (2013), S. 137.

## **5. Schritt: Die Zielformulierung**

Kein Projekt führt ohne klare Ziele zu einem zufriedenstellenden Ergebnis. Die zu erreichenden Ziele müssen auf das Projekt abgestimmt sein und klar, deutlich sowie konkret definiert werden.

Die Zielformulierung ist der entscheidende Kernpunkt eines Projektes, wenn dieser nicht grundlegend bestimmt ist, wird sich kein dauerhafter Erfolg einstellen.

Grundlegend sollte eine Zieldefinition folgende Kernziele definieren:

### **Terminziele:**

- Wann soll das Projekt abgeschlossen sein?
- Wann sollen Zwischenergebnisse präsentiert werden?
- Welche personellen und materiellen Ressourcen werden benötigt?

### **Kostenziele:**

- Was darf das Projekt kosten?
- Welche Kosten sollten reduziert werden?
- Was kosten die eingesetzten Ressourcen?

### **Sachziele:**

- Was soll geplant und erreicht werden?
- Welche Funktionen sollten erfüllt werden?
- Welches Qualitätsziel ist zu erreichen?<sup>37</sup>

Oben angeführte Ziele sollte man sich immer wieder vor Augen halten, um die gewünschte Idealsituation erfolgreich zu erarbeiten und zu rationalisieren.

<sup>37</sup> Vgl. Witt/Witt (2013), S. 138.

## **6. Schritt: Die Lösungssuche**

Die Lösung eines Problems ist sicherlich eine der schwierigsten Aufgaben im Problemlösungsprozess.

Problemlösungen bestehen nicht nur aus einer einzigen Idee, viele Ideenvorschläge müssen zusammengetragen und zu einem funktionierenden Konzept zusammengefügt werden.

Grundlegender Ablauf:

1. Ideenfindung
2. Ideenstrukturierung
3. Konzeptgestaltung

In diesem Abschnitt sollten viele Lösungsmöglichkeiten bearbeitet werden. Sie werden noch nicht bewertet und ausgewählt, denn in einer kreativen Phase ist jegliche Kritik zu unterlassen. Hierbei gilt erstmals die Devise: Quantität vor Qualität.

## **7. Schritt: Die Bewertung der Alternativen**

Es werden die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten, welche im Schritt 6 (Lösungssuche) erarbeitet wurden, sachlich bewertet, um die beste Alternative zu finden.

Kriterien, welche für die Auswahl entscheidend sind:

- Hoher Nutzen
- Geringe Kosten
- Einfache und schnelle Umsetzbarkeit<sup>38</sup>

Ähnlich wie im Schritt 2 (Themenauswahl) ist eine rein sachliche Ausmusterung nicht immer möglich. Hierzu eignet sich eine Punkteabfrage, um eine akzeptable Entscheidung für alle Beteiligten zu finden.

<sup>38</sup> Witt/Witt (2013), S. 139.



## **8. Schritt: Der Aktivitätenplan**

Der Aktivitätenplan beinhaltet verschiedene Maßnahmen, welche in unterschiedlichen Arbeitspaketen unterteilt werden und in regelmäßigen Abschnitten kontrolliert werden.

„Zur Problemlösung wird festgelegt:

- Wer
  - Was
  - Mit welchen Mitteln
  - Bis Wann
- } erledigt.“<sup>39</sup>

Es ist sehr von Bedeutung, dass der Aktivitätenplan immer aktuell ist und gemeinsam bei den Sitzungen behandelt wird.

## **9. Schritt: Bewerten der Umsetzung**

## **10. Schritt: Standardisierung sowie Abschluss des QM-Projektes**

Nach der Durchführung der Schritte 1 – 8 ist nach angemessener Zeit zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind.

Nachdem das Problem erfolgreich gelöst wurde, sollte überlegt werden, in welcher Form die Maßnahmen dauerhaft fortgeführt und ein fester Bestandteil im Arbeitsalltag werden.

<sup>39</sup> Witt/Witt (2013), S. 140.

## 6 Erhebungen des Ist-Zustandes

Die ersten Schritte bestehen darin, die Arbeitsabläufe sowie einen festgelegten Arbeitsbereich der Mitarbeiter zu analysieren und auszuwerten.

Diese Ermittlungen wurden mit Hilfe von verschiedenen Fragebögen und Gruppensitzungen durchgeführt.

Dies ist notwendig, um Informationen über den derzeitigen Stand der Dinge (Ist-Zustand) sowie einen groben Überblick der Zuständigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters zu bekommen.

Um einen ersten Überblick über das „was“ und „wo“ zu bekommen, wurden folgende Aspekte genauer beobachtet und analysiert:

- Zeit- und Tätigkeitsanalyse
- Meine Zeitdiebe (Selbsteinschätzung)
- Wie gut bin ich als Zeitmanager?
- A-Aufgaben definieren?

### 6.1 Analyseverfahren

#### 6.1.1 Zeit- und Tätigkeitsanalyse

Dieses Analyseverfahren geht mit verschiedenen Formen der Datenerfassung einher. Für diese Arbeit wurde ein Fragebogen entworfen, welcher von den Mitarbeitern selbst über einen längeren Zeitraum (drei Tage) beantwortet wurde. Dieser dient als Basis und als Übersicht der Tätigkeiten, welche jeder Einzelne über den Tag verteilt ausübt.

Es ist eine Ist-Analyse, welche werturteilsfrei geschrieben wurde.

Des Weiteren wurden in diesem Fragebogen auch eventuell Anlässe, Gesprächspartner als auch Störungen aufgezeichnet.

Wesentliche Punkte, welche für die Erhebungen von Bedeutung waren, sind die Störfaktoren sowie die:

- Selbstbestimmte Zeit: Ich selbst bestimme was zu tun ist.
- Fremdbestimmte Zeit: Andere verfügen über meine Zeit.

Nicht zu vergessen sind jedoch auch die Prioritäten der Tätigkeiten, welche mit sehr wichtig (Priorität A) bis unwichtig (Priorität C) bewertet wurden.

### **6.1.2 Zeitdiebe**

Diese Selbsteinschätzung diene zur Gewinnung von konkreten Anhaltspunkten, wo den Mitarbeitern die Zeit „gestohlen“ wird oder wo sie die Zeit selbst liegen lassen, weil sie unzureichend strukturiert gehandelt haben.

Grundlegende Überlegungen lauten wie folgt:

Besteht überhaupt bei allen Angestellten eine Zeitplanung oder lassen sich manche von anderen Kollegen treiben?

Wird mit der Zeit richtig umgegangen und auch konsequent genug oder fehlt die nötige Selbstdisziplin?

### **6.1.3 Zeitmanagement**

Diese Analyse gibt Auskunft über die eigenen Zeitmanagementfähigkeiten. Besitzt der Mitarbeiter bereits gute Kenntnisse und Fähigkeiten, wie er die Zeit am besten in den Griff bekommt, oder sind deutliche Schwachstellen zu erkennen?

Die Auswertung reicht vom beginnenden Zeitmanager, welcher seine Fähigkeiten noch erarbeiten muss, bis hin zum Top-Zeitmanager, welcher alles genau getimed hat.

Hier stehen die Planung von Aufgaben, der Terminkalender sowie die strategische Aufgabenerkennung im Vordergrund.

### 6.1.4 A-Aufgaben

In diesem Verfahren werden die wichtigsten Hauptaufgaben der Mitarbeiter erarbeitet.

Diese Information dient dazu festzustellen, wie viele „wirkliche“ Hauptaufgaben der Mitarbeiter erledigt, wenn man dies mit der Tätigkeitsanalyse vergleicht.

Was sind laut Zeit- und Tätigkeitsanalyse die zeitintensivsten und häufigsten Hauptaufgaben? Wie viel Zeit verbringt der Mitarbeiter wirklich mit den A-Aufgaben und wie viel von dieser Zeit geht mit unnötigen Aufgaben verloren?

Weiters wurden die angeführten Arbeitstätigkeiten in folgende Kategorien eingeteilt:

- **Haupttätigkeit:** ist ein geplantes Vorkommnis, bei dem durch menschliches Handeln ein unmittelbarer Arbeitsfortschritt entsteht.
- **Nebentätigkeit:** ist ein geplantes Vorkommnis, bei dem durch menschliches Handeln nur ein mittelbarer Arbeitsfortschritt entsteht.
- **Zusatztätigkeit:** ist ein nicht geplantes Vorkommnis, dessen auftretender Zeitpunkt nicht vorhersagbar ist und bei dem durch menschliches Handeln kein Arbeitsfortschritt entsteht.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Huhndorf (2005), S. 44.

## 6.2 Informationsauswertung

Aus Kapitel 6.1 angeführten Analysen, Auswertungen und Aufstellungen konnte folgendes Ergebnis festgestellt werden:

Das sehr viel Arbeitszeit unproduktiv ist, können die Mitarbeiter ihr volles Leistungspotenzial nicht nutzen. Vor allem jene Mitarbeiter, welche am häufigsten Störfaktoren ausgesetzt sind, wiesen auch die schlechteste Produktivität auf.

Die fremdbestimmte Zeit überwiegt oder nimmt teilweise sogar einen großen Anteil an Zeit in Anspruch. Diese Punkte waren bei jedem Mitarbeiter im Tätigkeitsbereich Büro klar erkennbar.

Zeitdiebe waren der häufigste Grund, warum für den Mitarbeiter rationelles Arbeiten fast unmöglich erscheint. Der häufigste Grund sind die Störungen, welche zwischendurch eintreten, diese brachten das Konzept mancher Angestellten völlig durcheinander. Für manche dieser Störungen ist jedoch jeder Einzelne verantwortlich, für andere wiederum die Umgebung.

An erster Stelle als Störfaktor standen die zahlreichen Telefonstörungen, welche sehr häufig bei jedem Mitarbeiter vorkommen. Diese ständigen Telefonate lassen kein optimales Zeitmanagement zu.

„Unsere Zeit wird uns teils geraubt, teils abgeluchst, und was übrig bleibt verliert sich unbemerkt“ (Lucius Annaeus Seneca).

Ständige Erreichbarkeit, oft auch nach Feierabend und im Urlaub, führe bei vielen Berufstätigen zu unklarer Prioritätensetzung. Weil es so viele Kommunikationswege gibt, fällt es vielen schwer, zu unterscheiden, was relevant ist und was nicht.<sup>41</sup>

Denn die Telefonate rauben jedem einzelnen Angestellten wertvolle Zeit, denn sie unterbrechen den Arbeitsvorgang, welcher gerade durchgeführt wird. Oft muss durch diese Telefonate die derzeitige Arbeit hintangestellt werden, weil durch diesen Störfaktor neue Arbeit hinzugekommen ist, welche anscheinend umgehend geklärt und erledigt werden muss. Bis dann die nötigen Unterlagen und Klärungen gefunden sind, vergeht wieder viel Zeit. Genau diese Zeit, fehlt jedem Mitarbeiter am Ende des Tages.

<sup>41</sup> Vgl. <http://www.zeit.de/karriere/2012-08/zeitmanagement-stress>

Jedoch ist die Telefonfalle nicht der einzige Störfaktor und keinesfalls der einzige Grund, warum die Angestellten oft das Gefühl haben: „Was habe ich heute eigentlich den ganzen Tag gemacht?“

Die Ursache scheint bei den meisten Mitarbeitern im fehlenden Zeitmanagement zu liegen, teilweise bestehen gute Ansätze, teilweise fehlt völlig das Zeitmanagement. Manche Mitarbeiter führen es nicht konsequent genug aus, um damit den nötigen Erfolg zu haben. Es besteht bei allen Angestellten im Büro ein Verbesserungspotenzial in dieser Hinsicht. Teilweise sind gute Kenntnisse und Fähigkeiten vorhanden, um die Zeit in den Griff zu bekommen. Die Ergebnisse reihten sich ein bei entwicklungsfähiger bis fortgeschrittener Zeitmanager.

Jedoch waren die Zeitdiebe das größere Problem. Die Häufigsten waren die Telefonfalle, wie schon oben genannt, des Weiteren die Unterbrechungen und Ablenkungen als auch unangemeldete Besucher. Oft wird die meiste Zeit damit verbracht, sich um relativ nebensächliche Aufgaben zu kümmern, anstatt die Zeit effektiv zu nutzen.

Die Mitarbeiter sind in ihrer Leistungsfähigkeit über den ganzen Tag bestimmten Schwankungen ausgesetzt, denn auch keine oder schlechte Tagesplanung führen zu einem Durcheinander. Unklare Zielsetzungen, überhäufte Schreibtische, der Versuch, zu viel auf einmal zu tun oder einfach nicht „Nein“ sagen zu können sind nur einige Störfaktoren, welche die Produktivität extrem beeinflussen.

Durch diese Störfaktoren erreicht man im Grunde gar nichts und die wertvolle Arbeitszeit wird verschwendet. Fehler schleichen sich durch unkonzentriertes Arbeiten ein, meist durch Hast, Ungeduld oder Kurzschluss-Reaktionen bei Problemen, welche unerwartet auftreten. Die Entscheidung, unangenehme Aufgaben zu erledigen, nun endlich damit anzufangen, und diese auch zu Ende zu führen, fällt vielen Mitarbeitern schwer. Während dieser Aufgaben werden andere Arbeiten, welche eigentlich unwichtig und überflüssig erscheinen, als neue Tätigkeit vorgeschoben. Es wird oft jede sich bietende Möglichkeit genutzt, um diese unangenehmen Aufgaben noch weiter hinauszuzögern.

Durch diese Aufschieberitis setzen sich die Angestellten selbst unter Druck, sie haben oft das Gefühl, nicht genug zu leisten. Es erzeugt ein schlechtes Gewissen, weil irgendwie das Gefühl entsteht, nicht genug geleistet zu haben. Unzufriedenheit stellt sich bei den Mitarbeitern ein.

## 6.3 Auszug aus der Zeit- und Tätigkeitsanalyse mit den Störfaktoren

Zeit- und Tätigkeitsanalyse über einen Tag			Name: <i>Isabella</i>		
			Datum: <i>15.05.2013</i>		
Uhrzeit	Tätigkeiten: Was tue ich wirklich? Ist-Analyse, Werturteilsfrei schreiben Anlass und ev. Gesprächspartner nennen	Störungen #	Selbst- bestimmte Zeit (in Min.)	Fremd- bestimmte Zeit (in Min.)	Prioritäten
07:00 bis 07:30	Bauskellenfotos auf PC ablegen	3 x MA	15	15	B
07:30 bis 08:00	Angelote in Lufttröpf umwandeln Arbeitszettel auslegen	2 x Tel	20	10	B
08:00 bis 08:30	Angelote in Lufttröpf umwandeln Liefererscheinung auslegen	2 x MA	10	20	B
08:30 bis 09:00	Angelote in Lufttröpf umwandeln Liefererscheinung auslegen	1 x Tel 2 x Chef	20	10	B
09:00 bis 09:30	Protokolle besprechen	3 x Tel	15	15	A
09:30 bis 10:00	Angelote in Lufttröpf umwandeln Arbeitszettel auslegen	2 x Tel	15	15	B
10:00 bis 10:30	Kaffeepause	1 x Tel			
10:30 bis 11:00	E-mails bearbeiten Schriftverkehr, Kalendereintr.	1 x Tel	25	5	A
11:00 bis 11:30		2 x MA 4 x Tel	10	20	A
11:30 bis 12:00		2 x MA 5 x Tel	5	25	A
13:00 bis 13:30	Angelote bearbeiten Schriftverkehr, E-mails ausdr.	2 x MA 6 x Tel	—	30	A
13:30 bis 14:00		2 x MA 2 x Tel	15	15	A
14:00 bis 14:30		Palettsdienst 1 x Chef	—	30	A
14:30 bis 15:00		2 x MA 3 x Tel	20	10	A
15:00 bis 15:30		1 x Tel	25	5	A
15:30 bis 16:00	Kaffeepause				
16:00 bis 16:30	Drr. Schriftverkehr bearbeiten Protokolle durchschauen	2 x Tel	20	10	A
16:30 bis 17:00		2 x Tel 1 x Chef	20	10	A
17:00 bis 17:30		2 x MA	25	5	A
17:30 bis 18:00			30	—	A
Summen:					

Störungen: mit # kennzeichnen und die auch nennen (Telefon/Person)

Selbstbestimmte Zeit:

Ich selbst bestimme was zu tun ist, telefoniere, besuche, ect.

Fremdbestimmte Zeit:

Andere verfügen über meine Zeit, rufen mich an, laden mich zu Sitzungen, ect.

Prioritäten:

A = sehr wichtig und dringend

B = wichtig, nicht dringend

C = unwichtig, weniger dringend

Abbildung 08: Zeit- und Tätigkeitsanalyse über einen Tag

# 7 Problemlösungsprozess am Beispiel Störfaktor

## Telefonfalle

Ausgehend von den Ergebnissen und den Erkenntnissen aus den Mitarbeiterbefragungen, Arbeitsanalysen und Tätigkeitsanalysen wurde ersichtlich, dass dringend Verbesserungsmaßnahmen mit Hilfe von verschiedenen Arbeitstechniken und Problemlösungen notwendig sind.

„Sie helfen die Gewohnheiten aufzubrechen, Fehlerquellen aufzuspüren, Verschwendungen und Wertfresser zu identifizieren und Ideen zu entwickeln und zu visualisieren.“<sup>42</sup>

Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten, wie man zur Lösung eines Problems kommt, jedoch wird in dieser Arbeit speziell auf eine Problemsituation eingegangen, des Weiteren wird deren Lösungsprozess mit Hilfe einer Problemlösungsmethode erarbeitet.

Folgendes Problem wurde in der Zeit- und Tätigkeitsanalyse jedes einzelnen Mitarbeiters festgestellt: das Telefon als Störfaktor.

Um diesen Störfaktor so gering als möglich zu halten, wurde im folgenden Abschnitt mit Hilfe von Problemlösungsmethoden versucht, der Telefonfalle zu enttrinnen.

### 7.1 Zielsetzung

Ziel ist es, Maßnahmen zu finden, welche der Verbesserung dienen und die Telefonfalle verringern, damit ein produktives und effektives Arbeiten wieder möglich ist, dass auch wichtige und dringliche Aufgaben zuerst erledigt werden können und dass sich die Mitarbeiter auf eine Aufgabe konzentrieren. Die Zeit soll effizient genutzt werden, damit die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Ziel ist es, dass der Störfaktor Telefon nur mehr komprimiert vorkommt und nicht über den ganzen Tag verteilt, dass eben diese Störfaktoren gebündelt werden.

<sup>42</sup> Witt/Witt (2013), S. 87.



## 7.2 Ist-Zustand

Folgende Erkenntnis konnte mit Hilfe der Analyse gewonnen werden.

Je nach Situation als auch von der Person abhängig empfinden manche den Störfaktor Telefon als lästige Unterbrechung, ein anderes Mal als Ablenkung. Diese Störungen treten spontan, ungelegen und nicht geplant auf.

Die Höhepunkte der Störungen liegen meistens zwischen 09:00 – 12:00 Uhr und 14:00 – 17:00 Uhr. Weiters fiel noch auf, dass Dienstagnachmittag und Freitag die Störfaktoren geringer waren als an den anderen Tagen.

Im Durchschnitt ergab dieser Störfaktor 20 – 25 Störungen pro Tag pro Mitarbeiter, und dies über den ganzen Tag verteilt.

Bis ca. 09:00 Uhr konnte man dagegen recht produktiv und ungestört arbeiten. Ähnliches war dann wieder ab ca. 17:30 Uhr erkennbar.

Interessant dabei ist der Vergleich mit der menschlichen Leistungskurve, denn:

„Das gleiche Zeitschema zeigt sich auch bei unserer biologisch-physiologischen Leistungskurve: Zwischen ca. 9.00 und 12:30 Uhr und dann nochmals zwischen ca. 14.00 und 17:00 Uhr haben wir typischerweise unsere Hochphasen. In bis zu 1/3 der normalen Zeit kann man innerhalb dieser Zeitscheiben – vorausgesetzt man wird nicht gestört – eine komplexe Aufgabe bewältigen und fühlt sich selbst nach mehrstündiger, konzentrierter Arbeit nicht annähernd so ausgelaugt wie im üblichen Tagesstress. Diese Phasen sind jedoch deckungsgleich mit den Zeiten, in denen am intensivsten ‚gestört‘ wird.“<sup>43</sup>

<sup>43</sup> <http://www.iww.de/kp/archiv/kanzleifuehrung-15-tipps-zum-abbau-typischer-stoerfaktoren-und-zeitfresser-in-der-steuerberatungskanzlei-f42614>

Wie oben schon erwähnt, lassen sich die Störzeiten voraussagen.

Anbei eine grafische Darstellung, wie häufig die Störungen zur jeder Stunde des Tages durchschnittlich verlaufen.

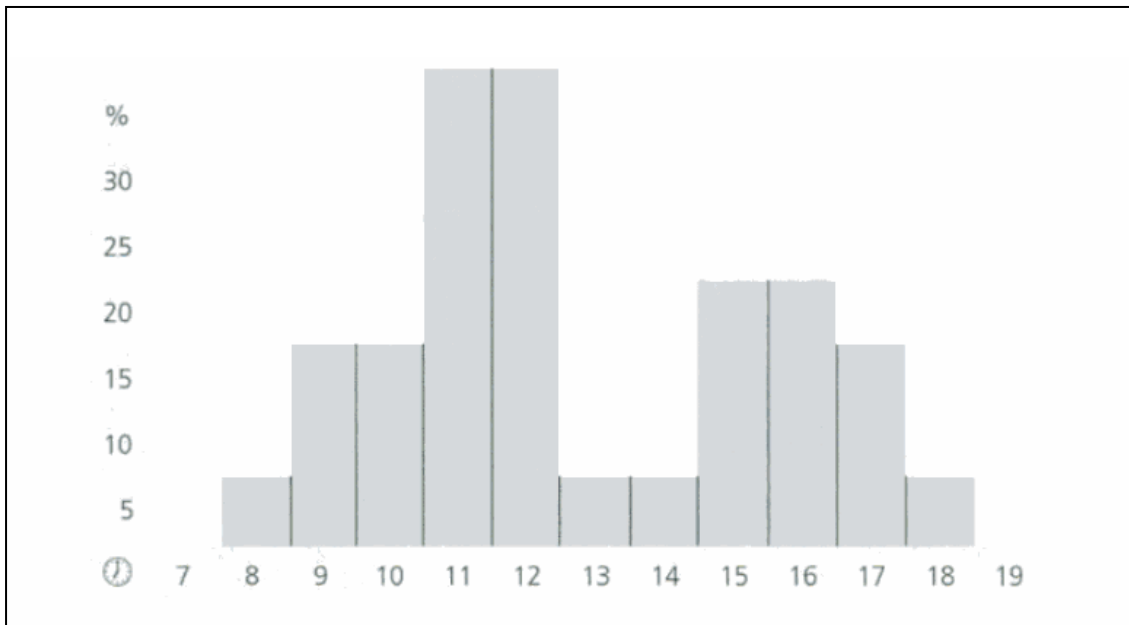


Abbildung 09: Durchschnittlicher Prozentsatz an Störungen in der Zeit von 7 bis 19 Uhr

Quelle: Engel-Ortlieb (2008), S. 95.

## 7.3 Soll-Zustand

Die Angestellten sollten sich jeden Tag konsequent ein paar Minuten Zeit nehmen für die Tagesplanung, sowie Ziele und Prioritäten setzen. Übersicht und ein ordentlicher Schreibtisch erleichtern das Arbeiten. Wichtig ist es auch, dass sie sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Die Mitarbeiter sollten delegieren wenn möglich und nicht mehr als 50% des Arbeitstages verplanen sowie unterscheiden zwischen A- und C-Prioritäten.

Je konzentrierter die Mitarbeiter arbeiten, desto schneller sind sie fertig. Es müssen weniger Überstunden geleistet werden.

Die Lösungen sollen darauf abzielen, Störungen so einzugrenzen, dass die Mitarbeiter zumindest für einen begrenzten Zeitraum produktiv arbeiten können.

Das ist das Hauptziel, welches verfolgt wird.

## 7.4 Arbeits- und Problemlösungsmethoden

Es gibt unterschiedliche Arten von Arbeits- und Problemlösungstechniken:

### 7.4.1 Das Gruppengespräch

„Viele Verbesserungsmaßnahmen werden in Gruppendiskussionen entwickelt, unabhängig davon, ob spezielle Kreativitäts- oder Problemlösetechniken eingesetzt werden. Entscheidend ist, dass diese Gespräche mit System ablaufen.“<sup>44</sup>

Professionell geführte Gespräche steigern die Produktivität eines Gespräches oder einer Diskussion. Sie erzielen einen viel größeren Erfolg und liefern auch ein dementsprechendes Ergebnis.

Denn unfruchtbare Diskussionen bringen Frust, vergeuden nur wertvolle Zeit und können Konflikte bringen.<sup>45</sup>

### 7.4.2 Das Kreativgespräch

Ähnlich dem Gruppengespräch ist das Kreativgespräch, es dient dazu, neue Ideen zu erarbeiten und vorhandene Probleme zu lösen.

Der Sinn in allen Gesprächen besteht darin, den Gesprächspartner zum Nachdenken anzuregen, gewohnte Verhaltensmuster abzulegen und innovativ zu denken.

Der Vorteil dieses Kreativgespräches liegt in einer werturteilsfreien Ideenfindung, da es zu keiner Beurteilung kommt.<sup>46</sup>

### 7.4.3 Das Brainstorming

Eine der wohl bekanntesten Methoden ist das Brainstorming, welches zur Sparte Kreativtechnik gehört.

Jedoch darf man vom Brainstorming keine Wunder erwarten, es steht auch einer kritischen Beurteilung gegenüber.

<sup>44</sup> Witt/Witt (2013), S. 123.

<sup>45</sup> Vgl. ebenda, S. 124.

<sup>46</sup> Vgl. ebenda, S. 88.

Grundsätzlich dient das Brainstorming dazu, die Gesprächsatmosphäre aufzulockern und mehr Offenheit und Spontaneität ins Gespräch zu bringen, gleichzeitig sollte es das Engagement der Teilnehmer steigern.<sup>47</sup>

#### **7.4.4 Die Wertschöpfungsanalyse**

Bei dieser Analyse wird zwischen den wertschöpfenden und den nichtwertschöpfenden Prozessen unterschieden. Wertschöpfende Prozesse sind jene, welche für das Produkt oder die Dienstleistung einen höheren Wert verschaffen. Die nichtwertschöpfenden Prozesse sind unterteilt in notwendige und nicht notwendige Tätigkeiten, wobei die letzteren zu eliminieren sind.

„Mit dieser Methode werden komplexe Arbeitsvorgänge, die als Wertschöpfungskette betrachtet werden können, in Teilschritte zerlegt, um diese Schwachstellen und Probleme zu untersuchen.“<sup>48</sup>

Der Vorteil ist, dass alle wichtigen Arbeitsschritte erfasst werden. Die einzelnen Prozesse (wertschöpfend und nichtwertschöpfend) werden verdeutlicht und Verbesserungsmöglichkeiten werden dargestellt.

#### **7.4.5 Die Strichliste**

Dabei werden alle gewünschten Daten nach bestimmten Beobachtungskriterien gesammelt. Auf diesem Weg kann man die Häufigkeit ermitteln, wie oft ein bestimmtes Ereignis in einem festgelegten Zeitrahmen auftritt.

#### **7.4.6 Die Methode 6-3-5**

Diese Methode eignet sich für eine schnelle Ideensammlung, in der möglichst viele Ideen von allen Teilnehmern gefunden werden sollen. Hierbei handelt es sich um eine Variante der Kartentechnik. Neben den eigenen Ideen werden auch andere Beiträge weiterentwickelt, der Vorteil: Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkel. Dominante Teilnehmer werden gebremst und eher zurückhaltende Teilnehmer werden stärker einbezogen.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Witt/Witt (2013), S. 93.

<sup>48</sup> Witt/Witt (2013), S. 94.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 106.

## 7.5 Die Mindmap

In dieser Arbeit wird speziell mit dem Lösungsprozessverfahren Mind Mapping gearbeitet. Der größte Nutzen daraus ergibt sich aus der Kombination zwischen logischem und bildhaftem Denken, dieses ermöglicht unserem Denken mittels Mind Mapping ganz neue Wege zu gehen. Es nutzt die besondere assoziative Fähigkeit des Denkens.

Die Mitarbeiter sind es gewohnt, die Gedanken in linearer Form aufzuschreiben, und genau diese Gewohnheit wird gebrochen. Durch diese offene Struktur sind Ergänzungen sowie das Hinzufügen von neuen Themen jederzeit möglich. Das Besondere daran ist, dass nicht wie herkömmlich eine Aufzählung erfolgt, stattdessen die Visualisierung mit einer „Landkarte“.

Das zu bearbeitende Problem steht im Mittelpunkt des Blattes, die Lösungsvorschläge werden stichwortartig um die Mitte herum geschrieben. Natürlich kann man die Themen weiter untergliedern in Hauptthemen und Unterthemen.

Der Vorteil darin besteht, dass die gewonnenen Ideen sofort abgebildet werden, und das sprachliche und bildhafte Denken werden miteinander verbunden.

Diese Methode eignet sich vor allem für komplexe Themen als auch für Einzel- und Gruppensitzungen.

### 7.5.1 Mindmap im Unternehmensbereich

In den letzten Jahren erreichte das Mind Mapping in Firmen immer mehr Zustimmung und Beliebtheit. Denn es ist für Firmen ein effektiver Weg, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

„Durch das Visualisieren von Konzepten und Verbindungen in einer Mindmap können Teilnehmer eines Meetings das Thema besser verstehen und daran mitarbeiten. Mind Mapping wird häufig als Alternative zu traditionellen, linearen Präsentationen (PowerPoint oder Flipchart) gesehen.“<sup>50</sup>

<sup>50</sup> <http://www.mindmapping.com/de/mind-mapping-im-businessbereich.php>

Eine Erhebung des Mind Mapping-Experten Chuck Frey ergab, dass Businessanwender davon ausgehen, ihre Produktivität durch Mind Mapping um durchschnittlich 25% steigern zu können. Vorzugsweise wird Mind Mapping im Projektmanagement verwendet. Es kann aber auch für Folgendes eingesetzt werden:

- Steigern der Produktivität
- Unterstützen von Meetings
- Vereinfachen von Ausschreibungen
- Übersicht beim Wissensmanagement
- Verbessern von Zusammenarbeit und Kommunikation
- und vieles mehr...<sup>51</sup>

Das Ziel dieses Problemlösungsprozesses ist es, dass effektiver gearbeitet werden kann, mehr zielführende Ideen entstehen und die Mitarbeiter damit ihren Job besser machen können.<sup>52</sup>

### **7.5.2 Mindmap im Projektmanagement**

Im Bereich des Projektmanagements wird Mind Mapping genutzt, um einfach To-do-Listen oder komplexe Projektstrukturpläne zu erzeugen und deutlich darzustellen. Eine erweiterte Anwendung des Mind Mappings erlaubt es, Aufgabeninformationen zu den Zweigen hinzuzufügen.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Vgl. <http://www.mindmapping.com/de/mind-mapping-im-businessbereich.php>

<sup>52</sup> Ebenda.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda.

### 7.5.3 Ablauf einer Mindmap

Zu Beginn wird das zu bearbeitende Problem, in diesem Fall der Störfaktor Telefonfalle, in den Mittelpunkt gestellt.

Lösungsideen werden vom Mittelpunkt aus stichwortartig niedergeschrieben, dies wird mit Hilfe von Hauptästen gezeichnet und mit den entsprechenden Schlüsselwörtern belegt.

In diesem Fall wurden die Hauptäste wie folgt festgelegt:

- Lösungsvorschläge
- Regeln
- Anwendungen
- Vorteile

Danach werden die Unterthemen mit dem Hauptthema durch Nebenäste verbunden.

Um die Darstellung übersichtlich zu halten und den Informationsfluss nicht zu behindern, sind die Eintragungen stichwortartig vorzunehmen.

Eine deutliche Schreibweise erleichtert das Lesen.

## **7.5.4 Vor- und Nachteile der Mindmap**

### **7.5.4.1 Vorteile**

Die Ideenfindung kann jederzeit unterbrochen werden, da alle bisherigen Aspekte und Ideen festgehalten sind, die Weiterführung kann dadurch schnell wieder aufgenommen werden. Es können beliebig viele Teilbereiche eigenständig erarbeitet werden, ohne dass der Gesamtzusammenhang verloren geht. Der Gesamtüberblick und der aktuelle Stand sind für alle Teilnehmer jederzeit klar erkennbar.

Die einzelnen Haupt- und Unterthemen können ohne eine bestimmte zeitliche Reihenfolge bearbeitet werden. Zwischen den einzelnen Themen kann problemlos gewechselt werden und neue Unternehmen können ergänzt werden.

Es erfolgt eine Konzentration auf das Wesentliche, da nicht unbegrenzt Platz vorhanden ist.

Diese Methode ist für Einzelpersonen als auch für größere Gruppen geeignet.

Die Mindmap kann von den eigenen Angestellten selbst erarbeitet und behandelt werden, keine außenstehende Person ist notwendig, um diese Problemlösungsmethode anzuwenden. Außerdem ist sie auch kostengünstig im Vergleich zu anderen Methoden.

### **7.5.4.2 Nachteile**

Für Außenstehende ist die Mindmap nicht sofort nachvollziehbar, da sie zunächst unübersichtlich erscheint. Es besteht ein größerer Erklärungsaufwand. Bei sehr komplexen Themen eignet sich diese Methode nicht, da es nicht mehr überschaubar ist. Hier bieten sich, wenn möglich, separate Mindmaps für das Unternehmen an.

Natürlich gehört ein bisschen Übung mit dem Erstellen von Mindmaps auch dazu, um den richtigen Dreh herauszubekommen.



## 8 Mindmap am Beispiel Störfaktor Telefonfalle

### 8.1 Allgemeines

Ein perfektes Terminmanagement nutzt nichts, wenn die Mitarbeiter ständig gestört werden. Sie machen Fehler, brauchen länger, werden gereizt und Überstunden entstehen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht das Unternehmen nur dann, wenn sie produktiv und in Ruhe ihre Aufgaben nicht nur aufschreiben, sondern auch erledigen können.

Wenn die Angestellten immer wieder von Neuem beginnen müssen, kostet es viel Zeit und Mühe, um wieder an den Leistungspunkt heranzukommen.

Dazu kommt: Je häufiger die Mitarbeiter unterbrochen werden, desto weniger Lust haben sie weiterzuarbeiten.

Im Büro ist das Telefon der Störfaktor Nr. 1. An zweiter Stelle steht der Chef und an dritter Stelle stören die eigenen Kollegen. Diese Auswertung konnte mit Hilfe der Zeit- und Tätigkeitsanalyse in der Klaus Zidek GmbH festgestellt werden. Dies ist natürlich keine Überraschung, denn in den meisten Firmen sind es die gleichen Störfaktoren, welche zu einer Unproduktivität führen.

Aus diesem Grund wurde mit Hilfe einer Mindmap dieses Problem genauer betrachtet und behandelt.

## 8.2 Erstellung einer Mindmap am Beispiel Störfaktor Telefonfalle

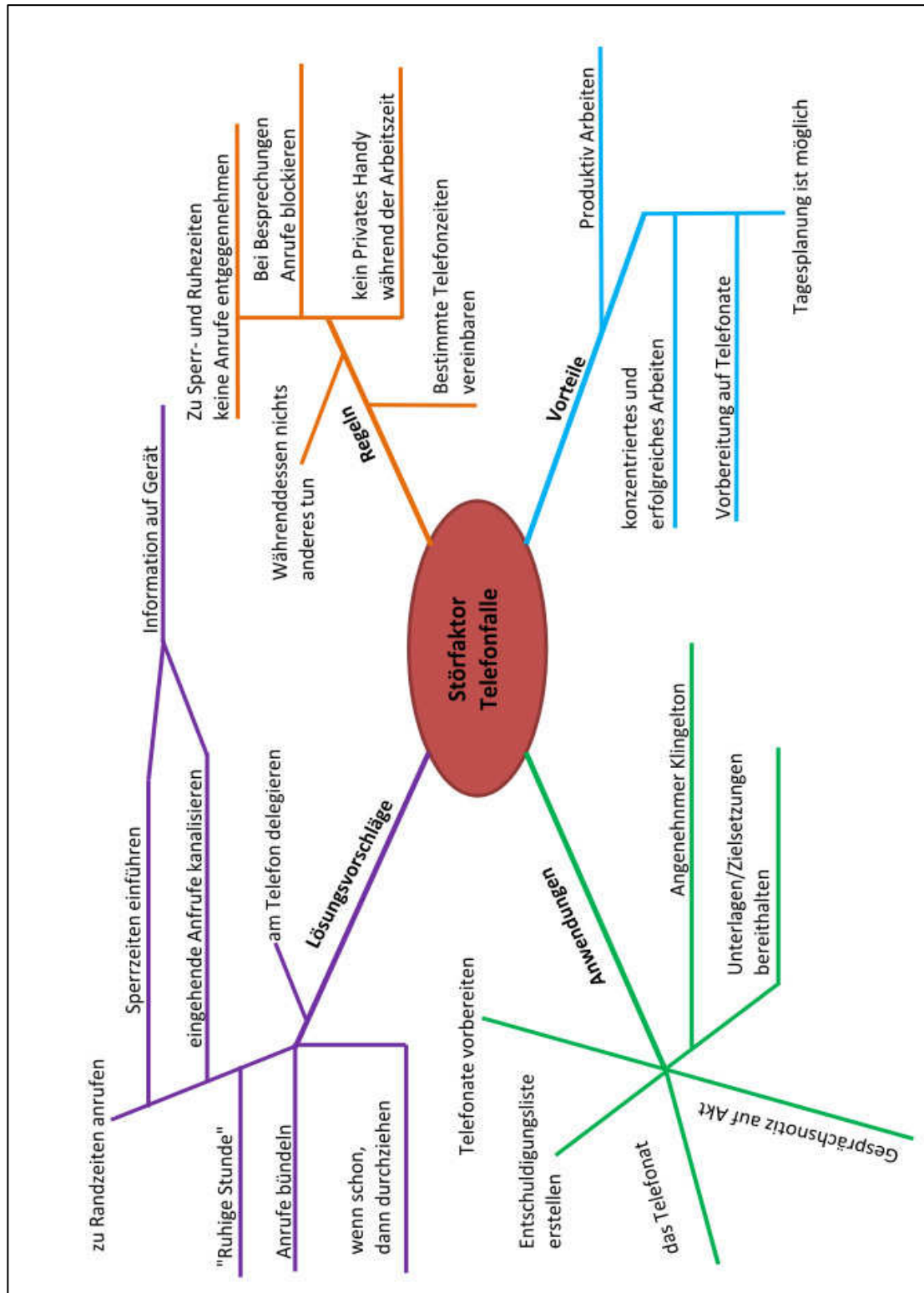


Abbildung 10: Erstellung einer Mindmap am Beispiel Störfaktor Telefonfalle

## 8.3 Ergebnis

### 8.3.1 Lösungsvorschläge

Folgende Lösungsideen konnten gesammelt werden.

Wichtig ist es, dass die Mitarbeiter im Büro zu einer ruhigen Arbeitsatmosphäre kommen, für eine Zeit von ein bis zwei Stunden am Tag. Diese sollen sie für Aufgaben verwenden, welche ihre volle Konzentration benötigen und fordern.

Es sollten Sperrzeiten eingeführt werden, in denen die Mitarbeiter nicht erreichbar sind und keine Telefonate annehmen. Diese Zeiten können ausgehend von einer Stunde oder mehreren Stunden sein, je nachdem, welche Aufgaben der Mitarbeiter zu erledigen hat. Es ist aber wichtig, die anderen Kollegen zu informieren, dass diese auch auf die vereinbarten Sperrzeiten Rücksicht nehmen und sie eingehalten werden.

Während dieser sogenannten Sperr- oder Ruhezeit sollten die Anrufe von der Telefonzentrale entgegengenommen werden. Diese können dann später vom zuständigen Mitarbeiter gebündelt abgearbeitet werden.

Dies könnte mit folgender Maßnahme gelöst werden:

Das Telefon zeitweise auf eine Sprach-Box umstellen, jedoch sollte diese Zeit begrenzt sein. Zum Beispiel auf 30 Minuten oder auf eine oder zwei Stunden, je nach der notwendigen Arbeitszeit, welche im Büro benötigt wird.

Die Sprachbox könnte wie folgt besprochen werden:

Dies ist die persönliche Sprach-Box von ... In einer Stunde bin ich wieder für Sie da. Bitte haben Sie ein wenig Geduld. Ich vergesse Sie nicht. Vielen Dank für Ihr Verständnis!

Und genau nach dieser Zeit rufen die Mitarbeiter zurück. Der Vorteil besteht auch darin, dass die Anrufe gebündelt bearbeitet werden können. Dies steigert wiederum die Produktivität der Angestellten und dies ist zum Vorteil des gesamten Unternehmens.

Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich auf die bevorstehenden Anrufe vorbereiten. Was ist der Zweck des Telefonates, welche Unterlagen werden dafür benötigt, all dies sollte der Mitarbeiter während des Telefonates vor sich haben und bereithalten

Wichtig ist es auch, sich Notizen über das geführte Gespräch zu machen, welche dann im zuständigen Akt abgelegt werden.

Es gibt auch die Möglichkeit, komplett telefonfreie Zonen im Unternehmen einzuführen. Im ersten Moment klingt es völlig realitätsfremd, aber es wird immer mehr in der Praxis verwendet. In diesen Zeitspannen darf im gesamten Büro nur telefoniert werden, wenn es sich um einen Notfall handelt. Jedoch ist hier die Definition eines „Notfall-Telefonates“ nicht so einfach, da jeder andere Vorstellungen davon hat.

Des Weiteren besteht das Problem, dass wenn ein Unternehmen telefonisch nicht erreichbar ist, dies Kunden und Geschäftspartner verärgert, die man im schlimmsten Fall verliert.

Eine Möglichkeit, um eine komplett telefonfreie Zeit umzusetzen, wäre ein Telefonservice, bei dem die Anrufe einfach per Rufumleitung zu einem geschulten Team weitergeleitet werden. Dort werden alle Anrufe mit dem gewünschten Firmenmeldetext übernommen und je nach Wunsch verbunden oder die Anrufinformation wird per E-Mail oder SMS an den zuständigen Mitarbeiter verschickt.

Zu beachten ist auch, dass die Mitarbeiter ihre Durchwahlnummer nicht bekannt geben, somit können lästige Anrufe minimiert werden. Denn dann landen die meisten Anrufe bei der Telefonzentrale und nicht direkt beim Mitarbeiter. Die Telefonzentrale sollte beauftragt sein, nach dem Grund des Anrufes zu fragen. Danach sollten Anrufe erst nach Stimmigkeit an den gewünschten Mitarbeiter weitergeleitet werden.

Der große Vorteil darin ist, die Angestellten können sich auf ihre wichtigen Aufgaben konzentrieren und kein Telefonat stört sie dabei.

Das einzige Manko ist, die Sekretärin, muss ständig ans Telefon und kann nicht ungestört arbeiten, da sie die Telefonzentrale verwaltet. Jedoch ist es hier möglich, eventuell das Telefonservice zu verwenden, oder die Kollegen wechseln sich wöchentlich einmal ab und sind einen halben Nachmittag für die Telefonzentrale zuständig. Eine Lösung ist auch ein sogenannter interner Telefondienst: Mal nimmer der eine die eingehenden Anrufe entgegen, das nächst mal der andere.

In dieser Zeit könnte die Sekretärin wichtige Aufgaben erledigen.

Bei angenommenen Telefonaten sollte auch darauf geachtet werden, das weitschweifende Palaver vermieden werden, dies ist möglich, indem die Mitarbeiter dem Anrufer gleich signalisieren, dass sie wenig Zeit haben.

Zum Beispiel: „Ich bin gerade in einer Besprechung, ist es dringend oder kann ich Sie später zurückrufen?“

Die Mitarbeiter sollten auch nicht gestresst oder atemlos an das Telefon gehen, denn der Anrufer spürt die Unruhe. Gegenüber Kunden wirkt das wenig professionell.

Es ist auch ein wichtiger Schritt und Lernprozess, „Nein“ sagen zu können, ohne jemanden zu verletzen und persönlich anzugreifen.

Musterformulierungen könnten wie folgt lauten:

„Jetzt nicht, aber in einer Stunde gerne.“

„Für Dienstag nächster Woche kann ich Ihnen speziell einen Termin eintragen. Da kann ich mich auf das Gespräch noch vorbereiten.“

Ratsam ist es auch, während der Arbeitszeit das private Handy abzuschalten oder zumindest lautlos zu stellen, weiters sollte der Klingelton des Telefons eine angenehme Lautstärke haben und nicht nervig oder aufreibend sein.

### 8.3.2 Diskussion des Lösungsvorschlages Telefonzentrale

„Es gibt kaum eine unternehmerische Maßnahme, die sich der ungeteilten Zustimmung aller ‚Betroffenen‘ sicher sein kann. Ob in der Verantwortung stehend oder nicht, es finden sich immer welche, die es besser oder anders machen würden oder mit Veränderungen (anscheinend) überhaupt nicht einverstanden sind.

In der Regel handelt es sich dabei um einen Vorwand, um Ungewohntes und Unbekanntes abzuwehren, vor allem, wenn es wie bei der vorliegenden Problematik um die Wahrung von Pfründen geht. Nur allzu leicht schließt man dann von dem missbilligenden und ablehnenden Verhalten Einzelner auf das Allgemeinverhalten.“<sup>54</sup>

Natürlich schafft so ein Telefonservice Arbeitserleichterung. Es ist auch wesentlich billiger, als einen zusätzlichen Mitarbeiter einzustellen.

Zu den größten Vorteilen zählt sicher die Bezahlung von nur tatsächlich erbrachter Leistung. Das Unternehmen kann flexibel bleiben und die Mitarbeiter können sich verstärkt auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.

Jedoch in Bezug auf das Unternehmen Klaus Zidek GmbH ist die Variante mit dem Telefonservice nicht ideal und wenn nur bedingt ausführbar, eventuell einen Nachmittag pro Woche. Zu viele wichtige „Notfall-Telefonate“ und Bestellungen müssen geführt werden und oft sind die Anrufe, auch wenn es nur für ein paar Stunden ist, einfach über längeren Zeitraum nicht zu umgehen.

Mit dem Outsourcing des Telefons besteht für das Unternehmen auch eine hohe Abhängigkeit vom Telefonservice-Dienstleister.

Dies kann dann zum Nachteil werden, wenn die Kommunikation zwischen Unternehmen und Dienstleister unzureichend ist und nicht einwandfrei funktioniert. Denn ein entscheidendes Faktum ist: Das Unternehmen muss dem Anbieter voll vertrauen können.

Es ist ein interessanter Gedankenanstoß, der sicherlich aufgenommen werden kann.

<sup>54</sup> <http://www.iww.de/kp/archiv/kanzleifuehrung-15-tipps-zum-abbau-typischer-stoerfaktoren-und-zeitfresser-in-der-steuerberatungskanzlei-f42614>

## 9 Conclusio

Es ist ein nie endendes Bemühen, jedes Einzelnen als auch im Team, sich dem Verbesserungsprozess zu stellen, diesen anzunehmen und nach und nach umzusetzen. Wird dies von den Mitarbeitern angenommen, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung gesetzt.

Die erfolgreiche Verwirklichung von Arbeits- und Problemlösungsprozessen ist einem ständigen Änderungsprozess, oft von einem zum nächsten Tag, unterworfen. Es ist wichtig, ständig daran zu arbeiten, um den stetigen Verbesserungsprozess im Unternehmen lebendig und allgegenwärtig zu halten.

Es erfordert auch den Einsatz neuer anspruchsvoller Aktivitäten und Methoden, daher ist bei der Einführung solcher Vorhaben die sorgfältige Planung ein Muss.

Der Erfolg kann sich nur dann einstellen, wenn ein Bemühen aller Mitarbeiter und Geschäftsführer vorhanden ist, denn beim Bemühen um mehr Qualität im Unternehmen kommt es immer auch zu Veränderungen von Arbeitsabläufen, Umbrüchen und dem Abschied von Routinen.

Eine sorgfältige Planung und die frühe Information der Mitarbeiter sind zwei wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Problemlösungsprozesses.

Wie in den Arbeits- und Problemlösungsmethoden erkennbar, sind diese der Knackpunkt für ein erfolgreiches Ziel. Von der Vielzahl der Arbeitstechniken, die im Qualitätsmanagement eingesetzt werden, wurde in dieser Arbeit auf die Mindmap-Methode zurückgegriffen. Der größte Nutzen daraus ergibt sich aus der Kombination zwischen logischem und bildhaftem Denken. Dies ermöglicht unserem Denken ganz neue Wege.

Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, ist ein stetiger Verbesserungsprozess unerlässlich. Denn wer nicht nach Perfektion strebt, wird über kurz oder lang nicht erfolgreich am Markt bestehen können.

In diesem Sinne ist Qualitätsmanagement, ob in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses oder anders, heutzutage für ein Unternehmen nicht mehr wegzudenken.

Denn der KVP unterstützt das Unternehmen durch seinen Einsatz, es werden die Prozesse kontinuierlich und schrittweise verbessert, und das führt dazu, dass der Anteil der wertschöpfenden Arbeitsschritte signifikant ansteigt.



# Literatur

## Bücher

Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10., bearbeitete Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004.

Engel-Ortlieb: Perfekt im Office: Moderne Büroorganisation für Profis, 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, FinanzBuch Verlag GmbH, München 2008.

Girmscheid, Gerhard: Strategisches Bauunternehmensmanagement, Springer Verlag, Berlin, 2010.

Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Oldenbourg Verlag, München, 2011.

Witt, Jürgen/Witt, Thomas: Werkzeuge des Qualitätsmanagements in der KVP-Praxis, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, 2007.

## Internetquellen

HKU Technologie- und Wirtschaftsberatung

URL:<http://www.hku-bayreuth.de/unternehmensberatung/beratungsportfolio/beratung-werkzeuge-methoden/methoden/kvpkaizen/> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

INFORAPID Wissenportal

URL: <http://de.inforapid.org/index.php?search=Aufbauorganisation> (abgerufen am 25. Okt. 2013)

IWW-Institut

URL:<http://www.iww.de/kp/archiv/kanzleifuehrung-15-tipps-zum-abbau-typischer-stoerfaktoren-und-zeitfresser-in-der-steuerberatungskanzlei-f42614> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Mind Mapping

URL:<http://www.mindmapping.com/de/mind-mapping-im-businessbereich.php> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Wikipedia

URL:<http://de.wikipedia.org/wiki/Ablauforganisation> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

URL:<http://de.wikipedia.org/wiki/Zielvereinbarung> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

URL:[http://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher\\_Verbesserungsprozess](http://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher_Verbesserungsprozess) (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Wirtschaftslexikon24

URL:<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement.htm> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Steuerlinks

URL: <http://www.steuerlinks.de/organisation/lexikon/unternehmensziel.html> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

### **Fachzeitschriften und Bachelor-/Diplomarbeiten**

Das komm.büro: Ursachenanalyse, Der gezielte Einsatz von Kundenbeschwerden und Kundenfeedback zur Verbesserung von Geschäftsprozessen URL: [http://www.komm-buero.de/wp-content/uploads/2012/05/CDC\\_WP\\_Ursachenanalyse.pdf](http://www.komm-buero.de/wp-content/uploads/2012/05/CDC_WP_Ursachenanalyse.pdf) (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Fachzeitschrift KVP Zeitschrift – Nr. 1 vom April 2012, URL: [http://www.pit-stop24.com/de/service/download\\_files/Constantia-Hueck-KVP.PDF](http://www.pit-stop24.com/de/service/download_files/Constantia-Hueck-KVP.PDF) (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Huhndorf, Christian: Rationelle Gestaltung Der Aufbau- Und Ablauforganisation Am Beispiel Eines Dienstleistungsunternehmens, Grin Verlag, Rostock, 2005.

Kulmer, Alexandra: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess? URL: [http://www.uni-graz.at/innoxwww\\_kvp1.pdf](http://www.uni-graz.at/innoxwww_kvp1.pdf), WS 2007/2008 (abgerufen am 18. Okt. 2013)

Schreyer, Philipp: Wie trägt der KVP zum Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie bei und welche Differenzen ergeben sich zwischen Theorie und Praxis am Beispiel der Volkswagen AG?, Grin Verlag, Krems, 2012.

Zeit Online, Schimansky, Sophie: Zeitmanagement: Schluss mit schlechter Zeitplanung, 10. September 2012, URL: <http://www.zeit.de/karriere/2012-08/zeitmanagement-stress> (abgerufen am 18. Okt. 2013)

# Anlagen

Teil 1: A-Aufgaben definieren .....	65
Teil 2: Zeit- und Tätigkeitenanalyse über einen ganzen Tag .....	66
Teil 3: Zeitdiebe (Seite 1) .....	67
Teil 3: Zeitdiebe (Seite 2) .....	68
Teil 4: Zeitmanagement.....	69

# Anlagen, Teil 1

## **A - Aufgaben definieren** (Hauptaufgaben)

Was sind Ihre A-Aufgaben in der Funktion, die Sie zur Zeit ausüben?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

## Anlagen, Teil 2

Zeit- und Tätigkeitsanalyse über einen Tag			Name: _____		
			Datum: _____		
Uhrzeit	Tätigkeiten: Was tue ich wirklich? Ist-Analyse, Werturteilsfrei schreiben Anlass und ev. Gesprächspartner nennen	Störungen #	Selbst- bestimmte Zeit (in Min.)	Fremd- bestimmte Zeit (in Min.)	Prioritäten
07:00 bis 07:30					
07:30 bis 08:00					
08:00 bis 08:30					
08:30 bis 09:00					
09:00 bis 09:30					
09:30 bis 10:00					
10:00 bis 10:30					
10:30 bis 11:00					
11:00 bis 11:30					
11:30 bis 12:00					
13:00 bis 13:30					
13:30 bis 14:00					
14:00 bis 14:30					
14:30 bis 15:00					
15:00 bis 15:30					
15:30 bis 16:00					
16:00 bis 16:30					
16:30 bis 17:00					
17:00 bis 17:30					
17:30 bis 18:00					
		Summen:			

**Störungen:** mit # kennzeichnen und die auch nennen (Telefon/Person)

**Selbstbestimmte Zeit:**  
Ich selbst bestimme was zu tun ist, telefoniere, besuche, ect.

**Fremdbestimmte Zeit:**  
Andere verfügen über meine Zeit, rufen mich an, laden mich zu Sitzungen, ect.

**Prioritäten:**  
A = sehr wichtig und dringend  
B = wichtig, nicht dringend  
C = unwichtig, weniger dringend

# Anlagen, Teil 3, Seite 1

## Zeitdiebe - Fragebogen

Selbsteinschätzung: Meine Zeitdiebe	stimmt			
	fast immer	häufig	manchmal	fast nie
(1) Das Telefon stört mich laufend, und die Gespräche sind meistens unnötig lang.				
(2) Durch die vielen Besucher von außen oder aus dem Haus komme ich oft nicht zu meiner eigentlichen Arbeit				
(3) Die Besprechungen dauern häufig viel zu lange, und oft ist das Ergebnis von Sitzungen für mich unbefriedigend.				
(4) Große, d.h. zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme (Aufschieberitis).				
(5) Oft fehlen klare Prioritäten, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich mache zuviel Kleinkram und kann mich zuwenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren.				
(6) Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter Termindruck ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischen kommt oder weil ich mir zuviel vorgenommen habe.				
(7) Ich habe zuviel Papierkram auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zuviel Zeit. Die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildhaft.				
(8) Die Kommunikation mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.				
(9) Die Delegation von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muß ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.				
(10) Das Nein-Sagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigenen Arbeiten erledigen müßte.				
(11) Eine klare Zielsetzung, sowohl beruflich wie privat, fehlt in meinem Lebenskonzept, d.h. oft vermag ich keinen Sinn in dem				

## Anlagen, Teil 3, Seite 2

zu sehen, was ich so den ganzen Tag tue.				
(12) Manchmal fehlt mir die notwendige Selbstdisziplin, um das, was ich mir vorgenommen haben, auch durchzuführen.				
Zählen Sie die Kreuzchen spaltenweise zusammen und ermitteln Sie die Gesamtpunktzahl.				
	x 0b	x 1b	x 2b	x 3b
	= 0	+	+	+
Gesamtpunktzahl				
Quelle: Seifert, L. J., Das 1x1 des Zeitmanagements, 1999				



## Anlagen, Teil 4

### Wie gut bin ich als Zeitmanager?

		stimmt	stimmt teilweise	stimmt nicht
1	Wenn ich mich zu einer Aufgabe entschlossen habe, führe ich sie auch planmäßig aus.			
2	Ich habe meist das Gefühl, genug Zeit für die Erledigung meiner Aufgaben zu haben.			
3	Ich habe keine unerledigten Dinge, die mich belasten.			
4	Ich plane meine Aufgaben schriftlich und kontrolliere sie.			
5	Ich nehme mir regelmäßig Zeit um meine langfristigen Ziele zu überprüfen.			
6	Meine Aufgaben führe ich entsprechend ihre Wichtigkeit aus			
7	Über die Prioritäten meiner Aufgaben bin ich mir klar.			
8	Ich kann leicht die strategisch wichtigen Aufgaben erkennen.			
9	Ich führe einen Terminkalender, den ich täglich aktualisiere.			
10	Ich plane jeden Tag einen Zeitraum ein, in dem ich wichtige Aufgaben erledige.			
11	Es macht mir keine Schwierigkeiten, auch unangenehme Aufgaben zu erledigen.			
12	Meine Aufgaben erledige ich auch ohne Termindruck zügig und effektiv.			

# Danksagung

Mein ganz besonderer Dank gilt ...

... meiner Familie und meinem Freund, die mich während der gesamten Studienzeit verständnisvoll und vor allem mit viel Geduld unterstützt haben und immer für mich da waren.

... auch meinen Vorgesetzten und meinen Arbeitskollegen, welche mir die Freiheiten zum Studieren gewährt und mich bei meinem Vorhaben mit dieser Diplomarbeit auch vorbehaltlos unterstützt haben.

... ebenso Herrn Professor Dr. Hollidt, der meine Arbeit und somit auch mich betreut hat.

... allen Studienkollegen und Freunden für die freundschaftliche Zusammenarbeit.

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Straden, im November 2013

Sara Zidek